

كيف يحقق الناجحون

مزيداً من النجاح

ما أوصلك هنا
لن يوصلك هناك

تصوير

أحمد ياسين

مارشال غولدسميث

بالاشتراك مع مارك ريتر

نقله إلى العربية

نزار صقر

مراجعة

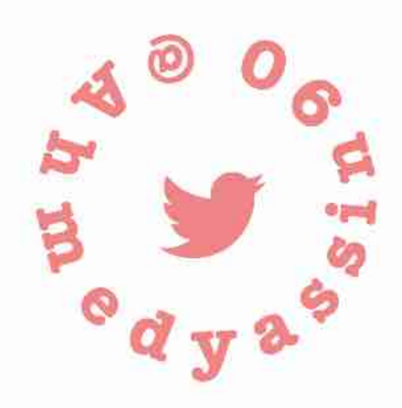
الحارث محمد النبهان







آراء بعض قادة الأعمال وأصحاب المهن المعرفية في العمل مع مارشال غولدسميث


@Ahmedyassin90

«أحب مارشال غولدسميث لعدة أسباب: نفسه السمحة وقدرته على اكتشاف الأفضل لدى الآخرين، وقدرته التي تشبه التأمل البوذي على خلق جماعة فاعلة، وهي علامة تميز المدير العظيم، ثم إني أحب أسلوبه في جعل الجميع يشقون طريقهم بمرح نحو رؤية عميقة ثاقبة.

إنه نموذج المحترف النشيط الجدير بالثقة الذي يمكن الاعتماد عليه دائماً والذي يسعى بكل جوارحه إلى تحقيق ما يصب في مصلحتك».

- وارن بينس أستاذ جامعي بارز في إدارة الأعمال في جامعة جنوب كاليفورنيا وأحد الكتاب المتميزين.

«كنا فريق عمل ناجحاً جداً، أفلح مارشال في تحسين مستوى أدائه. لقد تمكنا بفضل مساعدته من تحديد المجالات التي نعاني المشكلات فيها، فانكببنا على العمل. لقد ساعدنا الجميع، وقدموا لنا الدعم حتى نحقق تحسناً فاق التوقعات، وحتى نستمتع بالأمر أيضاً! إن حرص الفريق على التحسن المتواصل إلى جانب عملية التطوير التي يقودها مارشال التي أثبتت جدواها يحققان نتائج مذهلة!».

- ألان مولالي رئيس مجلس إدارة فورد موتورز (Ford Motors) ورئيس سابق لبوينغ كوميرشال إيرلاينز (Boeing Commercial Airlines) ورئيس مجلس إدارتها.

«إن مساعدة الناجحين على اكتشاف أخطائهم ومعرفة أنفسهم وزيادة كفاءتهم الشخصية أمور تقع في صلب عملية تطوير القيادة. يضفي مارشال على هذه المهمة التزاماً عميقاً بالتميز واهتماماً بالتفاصيل وصدقاً وحصداً للنتائج. وقد جعلته سنوات عديدة من العمل المتأني أفضل «جواهري» في ميدان الأعمال؛ لأنه قادر على صقل الجواهر الخام بسرعة، حتى يبرز لمعانها وبريقها. إنه فريد من نوعه».

- سي كيه براهالاد كاتب مشهور في مؤسسة «Paul and Ruth McCracken» وأستاذ جامعي مميز لإستراتيجية الشركات والأعمال العالمية في جامعة ميتشيغان.

«ساعدني مارشال غولدسميث حتى أصبح مديراً أكثر كفاءة بشهادة موظفي جيتي أيميجز وهم أهم الناس في نظري. لقد مد مارشال لي ولأعضاء فريق الإدارة يد العون لنصبح مثلاً أعلى أكثر إيجابية عبر تجسيدنا مبادئ القيادة الخاصة بنا».

- **جوناثان كلين رئيس مجلس إدارة جيتي إيميجز** (Getty Images).

«مارشال مدرب ومدرس عظيم. لقد قام بالكثير لمساعدتي كما ساعد قادتنا من أصحاب الإمكانيات الكبيرة. إن منهجيته عملية مفيدة ممتعة!».

- **جي بي غرانتر رئيس مجلس إدارة غلاكسو سميث كلاين** (Glaxo Smith Kline).

«كانت أفكار مارشال القيمة عن تطوير القيادة والمسؤوليات المرتبطة بها من تدريب وتعليم فائقة الأهمية بالنسبة لضباطنا وأزواجهم. إنها أوقات مضطربة.. وقد اكتست الأدوات والتقنيات التي تقاسمها مارشال معهم أهمية كبيرة إثر عودتهم إلى ممارسة مسؤولياتهم القيادية المختلفة».

- **الجنرال إيريك ك. شينسكي قائد أركان الجيش الأمريكي السابق.**

«لعله أفضل مدربي القيادة في العالم. لقد شاهدته شخصياً يساعد آلاف المديرين في ثلاث شركات على تحسين قيادتهم عبر أساليب قابلة للقياس. وقد تحسن كل من أدائهم وعلاقاتهم نتيجة لذلك وعاشوا حياة سعيدة».

- **جيم مور الذي عمل مدير التدريب في كل من بيل ساوث** (BellSouth) **ونورتيل** (Nortel) **وصن سيستمز** (Sun Microsystems).

«ما من مدرب لأكثر القادة أهمية لديك أفضل من مارشال غولدسميث. فهو يعرف من أين تؤكل الكتف ويحقق تغييراً إيجابياً يمكن قياسه».

- **مارك إيفرون مدير التدريب في آفون** (Avon) **وكاتب مشارك في كتاب «الريادة»** (Leading the Way) **وكتاب «الموارد البشرية في القرن العشرين»** (Human Resources in the 20th Century).

«ساعد مارشال موظفي الموارد البشرية في جي إي (GE) على تكييف عملية التدريب الخاصة به حتى تناسب قادتنا من أصحاب الإمكانيات الكبيرة. لقد حقق مدربو الموارد

البشرية لدينا نتائج باهرة عبر تدريب مئات من قادتنا. لقد مثل نموذج مارشال نصراً حقيقياً لنا!».

- **ليندا شاركي نائبة الرئيس لشؤون التطوير المؤسساتي والتوظيف في جي إي كابيتال سوليوشنز** (GE Capital Solutions).

«إن مارشال غولدسميث من أفضل المدربين في العالم، ويمكنه تدريب رجال الأعمال أينما كانوا. كانت سنوات خبرته وأساليبه المجربة عوناً لمئات من القادة على تحقيق تغييرات سلوكية إيجابية دائمة».

- جون ألكسندر رئيس مركز القيادة الخلاقة (Center for Creative Leadership).

«لقد ساعدنا مارشال على إدراك أن دور القائد هو إلهام الآخرين. لقد بين لنا كيف نلهم الآخرين، ونبني علاقات تدوم طويلاً. لقد عالج نواقص فريق عملنا الذي أحب العمل معه».

- **كاس ويلير رئيس مجلس إدارة جمعية القلب الأمريكية** (American Heart Association).

«عملت مع مارشال في الشركات أكثر من عشر سنوات، ورأيته يدرس في دارتموث. وهو في رأيي الأفضل على الإطلاق في مجال عمله. لقد اجتمع لديه ذلك المزيج النادر الذي جعل منه مدرساً عظيماً: قيادة متنورة وحسن إدارة للصف والحضور. إنه ثروة هائلة لمدرسة توك في دارتموث».

- **فيجاي غوفينداراجان، أستاذ جامعي ومدير مركز القيادة العالمي** (Center for Global Leadership) **في مدرسة توك في دارتموث** (Tuck School).

«قام مارشال مستعيناً بما لديه من طاقة هائلة ومحتوى متميز بإشراك جمهور الحضور المكون من عدة مئات من المشاركين وأثارهم، بل أسرهم في مؤتمر القيادة في وارتون. إنه نجم!».

- **الدكتور مايكل يوسيم، أستاذ جامعي في الإدارة في ويليام آند جاكلين إيغان** (William and Jacalyn Egan) **ومدير مركز القيادة وإدارة التغيير** (Center for Leadership and Change Management) **في مدرسة وارتون للأعمال في جامعة بنسيلفانيا.**

«أعدُّ مارشال أفضل قائد متنور ومدرب في مجال القيادة وتطوير رجال الأعمال في الوقت الحالي. وأنا أقدر كثيراً منهجيته النزيهة الصادقة الإيجابية الهادفة في مجال تدريب رجال الأعمال، فهي مما عز نظيره».

- **لويس كارتر رئيس مجلس إدارة معهد الممارسات الأفضل** (Best Practice Institute) **الرائد عالمياً في ميدان تأسيس جمعيات الممارسة المهنية وإدارتها.**

«سعيت بوصفي رئيسة مجلس إدارة غيرل سكوتس (Girl Scouts) إلى مساعدة تلك المؤسسة الجيدة؛ حتى تصبح أفضل. كان مارشال أول شخص تطوع للعمل، وقد أرسل عبر ذلك رسالة مهمة. لقد تحمست للتجربة وشعرت بالتحسن، فطبقناها في أقسام المؤسسة كافة. وبعد أربعة وعشرين عاماً مازلت رئيسة معهد (Leader to Leader Institute) وما زلنا نعمل معاً لخدمة القادة».

- **فرانسيس هيسيلبين الفائزة بالميدالية الرئاسية للحرية.**

«يعمل مارشال من غير كلل، ويساعد الناجحين على تحقيق مزيد من النجاح. تساعدني نصائحه بنحو هائل في العمل، لكنها تحدث أثراً أكبر في المنزل. تصفق زوجتي وأولادي لمارشال؛ لأنه ساعدني كي أصبح أباً وزوجاً أفضل. هل ثمة شيء أفضل من هذا؟».

- **مارك تيرسيك المدير الإداري في غولدمان ساكس** (Goldman Sachs & Co).

«نتقاسم وزبائننا في مكيسون (McKesson) مهمة التغيير الجذري لكلفة الرعاية الصحية وجودتها. وكي ندرك تماماً الآفاق الكامنة في عملية التحول هذه يجب أن يكون قادتنا قادرين على تجسيد ممارسات قيادية فاعلة، وذلك لزيادة مشاركة العاملين إلى الحد الأقصى في كل يوم. لقد تعلمنا من التدريب الذي قدمه مارشال أن التغيير والتطور الشخصي عملية متواصلة».

- **جون هامرجين رئيس مجلس إدارة ماك كيسون** (McKesson).

«إن مارشال مدرب عظيم يعلمك تطوير نفسك! ولديه قدرة فريدة على مساعدتك على تشخيص ما يمكنك تحسينه، وعلى معرفة القضايا ذات التأثير الأكبر في الأشخاص الذين تقودهم وتحبهم».

- **بريان ووكر رئيس مجلس إدارة هيرمان ميلر** (Herman Miller).

«مارشال هو مدرب المدربين. ليس ثمة مستمع أفضل منه، فهو يستمع إلينا (طلابه) ويستقي معلومات مما نقوله أو لا نقوله. يأخذ ما سمعه منا، ويجعله قالباً على شكل برنامج يصلح لنا جميعاً ليجعلنا وموظفينا أفضل؛ لأننا كنا حاضرين عنده».

- **آلان هاسينفيلد رئيس مجلس إدارة هاسبرو** (Hasbro).

«إن منهجية مارشال غولدسميث في مساعدة القادة على التميز سهلة وفاعلة. ولا تكمن فاعليتها في تواضعها فقط، بل في قدرته الفريدة على تقديم أفكار عملية يمكن للقادة البناء عليها. قلما أغادر جلسة معه دون أن أشعر بأني أصبحت أكثر حكمة من قبل».

- **جون كاتزينباش مؤسس كاتزينباش بارتنرز** (Katzenbach Partners) **والمدير السابق في ماكنزي آند كومباني** (McKinsey and Company). **له عدة كتب منها «حكمة الفريق»** (The Wisdom of Teams).

«مارشال هو نجم التدريب. إنه جدير بالتقدير. يهتم بمن يعملون معه، ويركز على القضايا التي تهمهم. ويقوم بالجمع بين الناس الجيدين، بحيث يمكنهم مواصلة التعلم. إنه شخص نزيه مفيد جريء حساس. يركز على المستقبل بدلاً من الماضي وينشئ مستقبلاً غير مقيد بالماضي».

- **ديفيد أولريتش مستشار موارد بشرية قيادية، له عدة كتب، منها: «لماذا الحد الأدنى المقبول ليس مقبولاً»** (Why the Bottom Line Isn't).

«لدى مارشال موهبة فريدة ومهارة نادرة. لديه موهبة التعمق في القضايا لتشخيص حاجات التطوير الجوهرية التي يجب معالجتها لدى شخص، حتى يصبح ناجحاً ولديه مهارة إيصال ذلك للآخر بأسلوب ذكي يحفز على التغيير بدلاً من خلق الإنكار والممانعة».

- **ستيف كير مدير التدريب في غولدمان ساكس** (Goldman Sachs & Co) **ومدير تدريب سابق في جي إي** (GE) **ورئيس أكاديمية الإدارة** (Academy of Management).

«إن مارشال قادر بأسلوبه الساحر على معالجة القضايا المزعجة بطريقة مريحة. لا يؤدي هذا إلى تحسين القادة فقط، بل إلى تحسين الفريق كله!».

- **جورج بورست رئيس مجلس إدارة تويوتا فاينانشال سيرفسز** (Toyota Financial Services).

«لقد ساعدني مارشال شخصياً على التحسن بوصفي قائداً، وقدم لي الأدوات والآليات اللازمة كي أجعل من فريق إدارة جيد فريق إدارةٍ عالي الأداء تطور أعضاؤه كافة فردياً، وأسهموا كثيراً في تحسين الأداء الجماعي».

– **ديفيد بيوت رئيس مجلس إدارة أليرجان** (Allergan).

«في حين كانت سيسنا (Cessna) تركز على التطوير المتواصل لنتائج الأعمال ساعدني مارشال على التركيز على التطوير المتواصل لفريق القيادة. وكانت النتيجة مدهشة. تنشئ منهجيته العملية المنطقية أثراً إيجابياً على الصعيدين المهني والشخصي لكل منا. لم أحصل أبداً على مثل هذا المقدار من المتعة في أثناء العمل في موضوع صعب كهذا. شكراً لك يا مارشال!».

– **جاك بيلتون رئيس مجلس إدارة سيسنا** (Cessna).

«إن مارشال غولدسميث أفضل مدرب في العالم؛ لأنه يملك مهارات حياتية استثنائية وقدرة على التواصل بعمق وموضوعية مع الآخرين، ولأن لديه توقاً إلى تقاسم كل ما يعرفه مع الآخرين. إنه يركز، ويساعد الآخرين على التركيز، على القضايا المهمة في الحياة، ويستحضر إثارةً وأفكاراً لا تنسى في كل لقاء».

– **سالي هيلجيسين خبيرة عالمية في تطوير القادة من النساء. لها كتابان: «المزية الأنثوية»** (The Female Advantage) **وشبكة الإدماج** (The Web of Inclusion).

«مارشال المدرب يشبه صديقاً عزيزاً يخبرك بصدق عما يجب أن تعرفه بروح من يقوم بمساعدة صديقه المفضل على التحسن. يقوم بهذا عبر ملاحظات حقيقية عنك يحصل عليها من زملائك، ثم يقوم بتفسيرها ومعالجتها. وهو يساعدك على إنشاء دورة ملاحظات تساعدك على أن تصبح قائداً أفضل وعلى قياس مدى تحسنك. أنا مدير مالي، وأنا أؤمن بالقياسات!».

– **جيم لورنس نائب رئيس مجلس إدارة جنرال ميلز** (General Mills) **ومديرها المالي.**

«إن مارشال يستبق الأمور عوضاً عنك ... ودون أن تطلب شيئاً منه ... يقدم لك كل ما في جعبته ... متى استطاع إلى ذلك سبيلاً! أحمد الله على أني تعرفت عليه منذ أيام المدرسة الثانوية؛ لأنه لم يكف عن لفت نظري إلى مواطن الخلل عندي!».

- **بيفرلي كين، صاحب معرفة وخبرة عالمية في التخطيط المهني، وله كتاب «أحببهم وإلا خسرتهم: المحافظة على الناس الجيدين».**

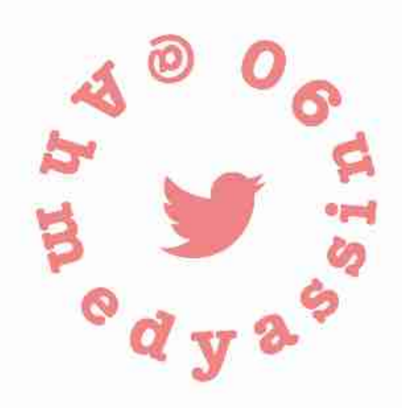
(Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay).

«يصعب على رجال الأعمال في أيامنا هذه تقبل أنهم بحاجة إلى التطور، ويشق عليهم إدراك ما يجب القيام به؛ كي ينالوا مرادهم. لا أحد يعمل في هذا المجال أفضل من مارشال غولدسميث. إن التغيير الذي ساعدني على إنجازه استثنائي حقاً، والشيء الوحيد الأفضل من هذا هو ما استطاع تقديمه لمساعدتي على العمل مع فريق الإدارة العليا لدي. إن مارشال شخص ومدرب استثنائي حقاً».

- **بوب كولين رئيس مجلس إدارة** (Thomson Healthcare and Scientific).

لقد مُدِحَ مارشال غولد سميث لكونه:

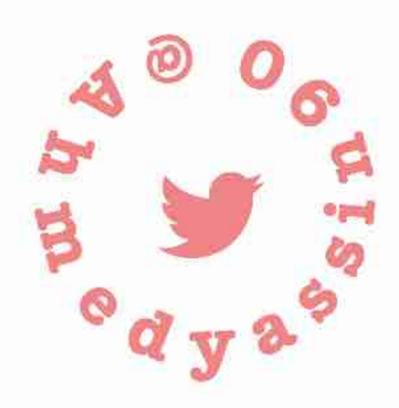
- «مفكراً وقائداً عظيماً ... في مجال الإدارة»، من قبل جمعية الإدارة الأمريكية.
- «أحد كبار مدربي رجال الأعمال»، من قبل صحيفة وول ستريت جورنال (Wall Street Journal).
- «خطيباً مفوهاً»، من قبل مجلة أوبرا أو (O, The Oprah Magazine).
- «ممارساً مؤثراً في تاريخ تطوير القيادة»، من قبل صحيفة بزنس ويك (Business Week).
- أحد «أفضل القادة المتنورين أصحاب المصداقية في حقبة الأعمال الجديدة»، من قبل مجلة ذا إيكونوميست (The Economist).


@Ahmedyassin90



ما أوصلك هنا

لن يوصلك هناك


@Ahmedyassin90

كيف يحقق الناجحون نجاحاً أكبر

ما أوصلك هنا لن يوصلك هناك

مارشال غولدسميث

بالاشتراك مع

مارك ريتر

نقله إلى العربية

نزار صقر

مراجعة

الحارث محمد النبهان



Original Title
What Got You Here Won't Get You There
How Successful People Become Even More Successful!

Marshall Goldsmith with Mark Reiter

ISBN-10: 1-401-0130-4

ISBN-13: 978-1-4013-0130-9

Published by arrangement with Hyperion. 77 West 66th Street. 12th floor. New York.

New York 10023. (U.S.A.)

ISBN: 3 - 011 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937574/2937581، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سميث، مارشال غولد

ما أوصلك هنا لن يوصلك هناك./ مارشال غولدن سميث؛ مارك ريتر؛

نزار صقر.– الرياض 1431هـ

304ص: 16.5× 24سم

ردمك: 978 - 603 - 503 - 011 - 3

1 – النجاح | أ. ريتر، مارك (مؤلف مشارك)

ب. صقر، نزار (مترجم) | ج. العنوان

رقم الإيداع: 2376 / 1431 | ديوي: 158.1

ردمك: 978 - 603 - 503 - 011 - 3 | رقم الإيداع: 2376 / 1431

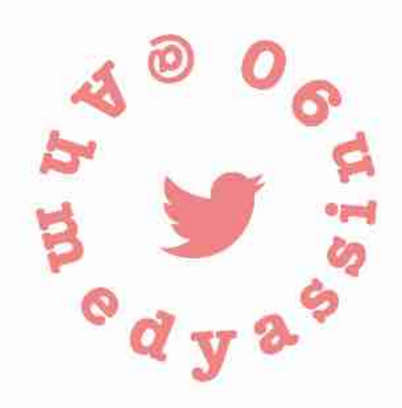
امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4160018 /4654424 – فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

«سعداء هم القادرون على معرفة نواقصهم ومحاولة إصلاحها».

- ويليام شكسبير. من مسرحية:
«جعجعة بلا طحن»


@Ahmedyassin90

المحتويات

القسم الرابع
تجنب المآزق

شكر وتنويه

هذا الكتاب ثمرة جهد جماعي أسهم فيه كثير من الأشخاص الرائعين:

من علمني ودرسني: بيتر دركر وريتشارد بيكهارد بطلاي المفضلان الدائمان، وبول هيرسي الذي منحني فرصة لأصبح مدرباً لرجال الأعمال، وفرانسيس هيسيلبين مثلي الأعلى الدائم، وبوب تانينباوم وجون ينغ وفريد كيس الذين كانوا مدرسين عظماء، حرصوا على تخرجي.

مساعدي ومدير أعمالي: مارك ريتر الذي ساعدني على «إسماع صوتي» وإيصال رسالتي عبر الكتابة، ثم أوصلها شخصياً.

ناشر الكتاب: ويل سكوالب وإيلين آرشر وبوب ميلر وزارين جافري وجميع الأصدقاء في هايبيريون (Hyperion) الذين دعموا كتابي.

أسرتي: لايدا وكيلي وبريان الذين أحبهم ويحبونني (بالرغم من عاداتي المزعجة) والذين يجعلون كل شيء ممكناً ومليئاً بالمرح.

جامعة أليانت الدولية: رئيس الجامعة جيوف كوكس وطاقم عمله الذين كانوا أوفياء إلى حد تسمية كلية باسمي، وهي «مدرسة مارشال غولدسميث للإدارة» وإلى كليتهم وطلابهم. لقد كان العمل معهم ممتعاً.

شركائي المحترفون في أثناء السنوات الثلاثين السابقة: من كيلتي (Keilty) وغولدسميث آند كومباني (Goldsmith and Company) إلى أيه فور إس إل (A4SL) وحالياً مارشال غولدسميث بارتنرز (Marshall Goldsmith Partners) الذين ساعدوني على الانتشار في العالم بأسره، ولينكيج (Linkage) وآي إم إس (IMS) وكونفيرانس بورد (Conference Board) وأيه إم أيه (AMA) وإتش آر دوت كوم (HR.com) وتشارت هاوس (ChartHouse)

وإدارة المواهب (Talent Management) والتدريب الموجه (Targeted Learning) الذين ساعدوني على الوصول إلى أكثر من مليون قائد، وإلى سارة مك آرثر وجون ويتون وأندرو ثورن الذين قدموا إسهامات محددة لإنجاز هذا الكتاب (هم يعرفون أين وكيف ولماذا).

أصدقائي من الصحفيين: جون بايرن في بزنس وويك (Business Week) الذي شجعني دائماً على التعبير عن نفسي، ولاريسا ماك فاركهار في ذا نيويوركر (The New Yorker) التي كتبت تحليلاً رائعاً عن أعمالي، وغاردينر مورس في هارفارد بزنس ريفيو (Harvard Business Review)، وبوب لينزنر في فوربز (Forbes)، وكين شيلتون في ليدرشيب إيكسيلانس (Leadership Excellence)، والصديق الأقرب إلى المنزل مايكل كينزمان من صحيفة سان دييغو يونيون تريبيون (San Diego Union Tribune).

جميعهم كتبوا مقالات مرحة وموضوعية عني. مارك فاموس في فاست كومباني (Fast Company) بالإضافة إلى كل من ويلي (Wiley) وأماكوم (Amacom) وإف تي (FT) وديفس بلاك (Davies Black) الذين نشروا أعمالي في الماضي، وأذنوا لي بالبناء على تلك الأعمال في هذا الكتاب.

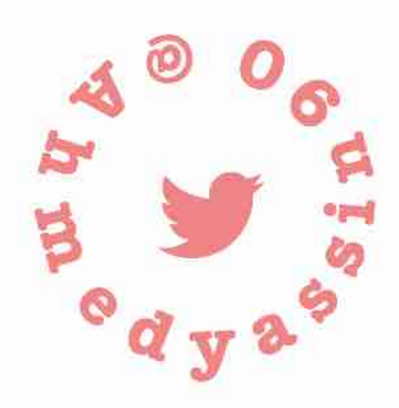
والأكثر أهمية هم زبائني المتعطشون، بالرغم من نجاحهم إلى مزيد من التحسن. لقد علموني أكثر مما علمتهم بكثير.

برغم المساعدة التي قدمها لي جميع من ذكرت أسماءهم آنفاً فأنا واثق أن هذه الصفحات تحوي بضع عبارات خاطئة على الأقل. أستميحكم عذراً، وأتحمل كامل المسؤولية عنها. سأعيد صياغة مقولة لأحد أبطالي المفضلين الآخرين، ألا وهو بوذا: **رجاءً استخدموا فقط ما يصلح لكم، واتركوا الباقي.**

القسم الأول

مشكلة النجاح

نتعلم فيه كيف يمنعنا نجاحنا السابق في أغلب الحالات من إحراز مزيد من النجاح


@Ahmedyassin90

الفصل الأول

أنت هنا

هل تعرف تلك الخرائط التي تطالعك في المتاجر الكبرى، وتقول: «أنت هنا»؟ إن وظيفتها توجيهك في مكان تجهله لتخبرك عن مكانك ووجهتك، وكيف تصل إليها.

ثمة أناس لا يحتاجون هذه الخرائط أبداً، فقد حباهم الله بوصلة داخلية توجههم تلقائياً. وهم يختارون دائماً الوجهة الصحيحة، فيصلون إلى مقصدهم في نهاية المطاف عبر المسار الأقصر.

يمضي بعض الناس حياتهم مع هذا الإحساس الذي لا يخطئ بالاتجاه. وهو لا يقودهم في متاجر التسوق الكبرى فقط، بل في أثناء سني دراستهم وعملهم وزواجهم وصداقاتهم. نقول عندما نلتقي بأناس يتمتعون بهذه الحاسة إنهم على صلة وثيقة بالأرض، وإنهم يعرفون أنفسهم، ويعرفون أين هم ذاهبون. نشعر بالأمان عندما نكون معهم، ونعلم أن أي مفاجأة تحدث لن تكون إلا مفاجأة سارة. إنهم أبطال ومثل أعلى في نظرنا.

جميعنا يعرف أناساً من هذا النوع، وهم لبعض منا إما الأب أو الأم، أي من كانوا يمثلون ركائز أخلاقية في سنوات طفولتنا المضطربة. وهم عند بعضنا الآخر الزوج أو الزوجة (أي «النصف الحلو»)، وعند آخرين (مثلي أنا) هم أستاذ جامعي كان أول من أيقظنا من أوهامنا (سأتحدث المزيد عن هذا لاحقاً). وقد يكون مدرباً في العمل أو في المدرسة الثانوية أو بطلاً من كتب التاريخ مثل لينكولن أو تشرشل أو زعيماً دينياً مثل بوذا أو محمد أو المسيح، وقد يكون أحد المشاهير أيضاً. (أعرف شخصاً يحل جميع المعضلات التي تواجهه عبر طرح السؤال الآتي على نفسه «كيف يتصرف بول نيومان في مثل هذا الموقف؟»).

إن المشترك بين هؤلاء الأشخاص جميعاً هو إحساس رائع بأنفسهم يترجم إلى انطباع جيد يتركونه لدى الآخرين. قلةٌ هم الناس الذين لا يحتاجون إلى مساعدة أبداً كي يصلوا إلى مقصدهم؛ لأن لديهم نظام ملاحة خاصاً بهم. هؤلاء لا يحتاجون مساعدتي.

من أقابلهم في أثناء عملي اليومي مدرباً لرجال الأعمال، أناسٌ رائعون أضاعوا خريطة «أنت هنا» الداخلية الخاصة بهم. على سبيل المثال:

الحالة 1: كارلوس مدير شركة أغذية ناجحة، وهو لامع ومجتهد وصاحب خبرة كبيرة في مجال عمله. لقد ارتقى سلم النجاح من بدايته، حيث عمل في أرض المعمل، وترقى عبر المبيعات والتسويق إلى المرتبة الأعلى. شديد النشاط ويحيط بكل جوانب عمله ويتمتع بحيوية وقدرة على التركيز. تراه دائماً يتنقل بنشاط في مختلف أرجاء شركته ماراً بالموظفين؛ ليرى ماذا يعملون وليتجاذب معهم أطراف الحديث. يحب كارلوس الآخرين ويحب التحدث إليهم. وخلاصة القول: إن لدى كارلوس مجموعة ساحرة جداً من الصفات ما خلا الحالات التي يسبق فيها لسانه عقله.

منذ شهر، عرض عليه أعضاء فريق التصميم في الشركة أفكارهم الخاصة بتغليف خط جديد من المأكولات الخفيفة. أعجب كارلوس بالتصاميم، ولكنه قدم اقتراحاً وحيداً: «ما رأيكم في تغيير اللون إلى الأزرق الفاتح؟ فاللون الأزرق يوحي بغلاء الثمن، ويبدو متوجهاً نحو الزبائن الأثرياء».

عاد المصممون أخيراً، فعرضوا عليه التغليف في صورته النهائية. أعجب كارلوس بالنتائج، ولكنه قال: «أعتقد أن اللون الأحمر سيكون أفضل». علت الحيرة والارتباك وجوه جميع أفراد فريق التصميم. فقد قال لهم مدير شركتهم قبل شهر: إنه يفضل الأزرق الفاتح، وانكبوا على تصميم منتج نهائي وفقاً لرغبته، ولكنه عاد فغير رأيه. لقد غادروا الاجتماع محبطين ومستائين من كارلوس.

كارلوس شديد الثقة بنفسه ومعتاد على التعبير عن كل ما يجول بخاطره، لكنه لم يكن يدرك أن هذه العادة تكتسي أهمية كبرى مع ارتفاع المستوى الوظيفي. فلن يثير رأي كاتب ذي مستوى وظيفي متواضع اهتمام أحد في أي شركة، ولكن الجميع ينصت

عندما يعبر مدير الشركة عن ذلك الرأي. كلما ارتفعت مكانة الشخص أصبحت اقتراحاته بمنزلة الأوامر.

وبينما كان كارلوس يعتقد أن الأمر لا يتعدى مناقشة فكرة للتحقق من صحتها اعتقد موظفوه أنه يزودهم بتعليمات مباشرة. وفي حين اعتقد أنه ديمقراطي مع الجميع لأنه يفسح لهم المجال للتعبير عن آرائهم كان موظفوه يعتقدون أنه ملك متوج على عرش مملكة. كان يعتقد أنه يعطي الآخرين خلاصة خبرته، بينما اعتقد الموظفون أنه يدس أنفه في أتفه الأمور، فيتدخل في قضايا إدارية صغيرة.

لم تكن لدى كارلوس أدنى فكرة عن الانطباع الذي يتركه لدى الموظفين.

إنه متهم بالعادة الثانية: إضافة أفكار هامشية.

الحالة 2: تعمل شارون في مجلة مشهورة محررة. هي فتاة مندفعة مفعمة بالحيوية والنشاط، وهي لبقة ذات شخصية قيادية. كانت مهارتها في التعامل مع الآخرين رائعة قياساً بفتاة قضت معظم سنوات شبابها تعمل مع الكلمات والصور. كان بإمكانها إقناع الكتّاب المقصرين بأن ينجزوا أعمالهم في الوقت المحدد، وكانت قادرة على تشجيع موظفيها على البقاء في العمل حتى أوقات متأخرة ليلاً إذا قررت معالجة إحدى القضايا في اللحظة الأخيرة. وهي تعتقد أنها قادرة على إقناع أي شخص إن هي عقدت العزم على ذلك. وغالباً ما كانت دار نشر المجلة تدعوها إلى الاجتماعات مع المعلنين بسبب سحرها وقدرتها على تسويق المجلة.

تتباهى شارون كثيراً بقدرتها على اكتشاف مواهب التحرير الشابة ورعايتها. والدليل على ذلك فريق التحرير اللامع والنشيط الذي كونته والذي يطلق عليه محررو المجلات المنافسة لقب الشارونيين؛ لإخلاصهم شبه المطلق لشارون. لقد عملوا تحت قيادتها عدة سنوات وولاؤهم لها لا يتزعزع. تقابل شارون مودتهم هذه بوفاء كبير. قد يبدو هذا الولاء مبالغاً فيه خاصة إن كنت تعمل لصالح شارون، ولكنك لست شارونياً بما يكفي.

قدمت شارون في اجتماع التحرير الذي يعقد اليوم والذي يجري في أثنائه توزيع المهام المستقبلية على الموظفين، فكرةً تصلح لأن تكون موضوع غلاف جيد. أثنت إحدى الشارونيات على الفكرة على الفور قائلةً إنها: «رائعة» فكلفتها شارون القيام بالمهمة.

وتواصل الاجتماع على هذا النحو، إذ كانت شارون تقوم بتوزيع المهام المتميزة على موظفيها المفضلين الذين كانوا يقابلون بادرتها هذه بالتملق والموافقة على كل ما تقوله.

إن كنت أحد محرري شارون المفضلين، فسيكون مهرجان الحب الذي حدث في اجتماع التحرير هو الحدث الأبرز لك في أثناء الشهر بأكمله. ومن جهة ثانية، إن لم تكن أحد محرريها المفضلين أو اختلفت معها في الرأي، فسوف يكون أسلوب حديثها معك في الاجتماع صريحاً فجّاً. وبعد بضعة أشهر من هذه المعاملة ستبدأ بإرسال سيرتك الذاتية إلى مجلات أخرى.

لم يكن هذا واضحاً لشارون بالرغم من خبرتها الكبيرة في التعامل مع الآخرين وإدراك دوافعهم. لقد كانت تظن أنها تتحلى بصفات القائد الناجح، وأنها تقوم بتطوير من يقاسمها رؤيتها بشأن المجلة، وتبني فريقاً متماسكاً يمكنه العمل بسلاسة.

وبينما كانت شارون تعتقد أنها تشجع العاملين على التطور وعلى تحقيق نجاح **يضاهي نجاحها كان العاملون من خارج دائرتها الضيقة يعتقدون أنها كانت تشجع على التملق.**

إن شارون متهمة بالعادة الرابعة عشرة: المحاباة.

الحالة 3: مارتن مستشار مالي لمؤسسة مرموقة في مدينة نيويورك، وهو يقوم بإدارة أموال أصحاب الدخل المرتفع. إنه لا يقبل حساباً تقل قيمته عن خمسة ملايين دولار. مارتن بارع جداً في عمله، ويحصل على أجر ضخم برقم من سبع خانات. وبالرغم من أن هذا يقل بكثير عما يحصل عليه معظم زبائنه إلا أنه لا يحسدهم ولا يستاء منهم، فحب الاستثمار يجري في عروقه. إنه يسعى إلى تقديم خدمات قيمة إلى زبائنه المرموقين الموزعين بين رؤساء شركات ورواد أعمال عصاميين وبعض الوارثين. يستمتع مارتن بقضاء الوقت مع زبائنه والتحدث إليهم بالهاتف وتقديم خلاصة خبراته على مائدة الغداء أو العشاء. ولا يضاهي متعته هذه سوى متعة تفوقه على باقي السوق بأربع نقاط مئوية سنوياً. لا يعمل أحد تحت إدارة مارتن، فهو يعمل وحيداً في مؤسسته. ولا هم له سوى زبائنه ونيل رضاهم ورؤيتهم مسرورين بتحسن وضع محافظهم الاستثمارية عاماً تلو الآخر.

اليوم هو أحد أهم الأيام في حياة مارتن، فقد دعاه أحد أكبر عظماء المال في الولايات المتحدة الأمريكية لإدارة جزء من محفظته الاستثمارية. وغالباً ما يقوم أصحاب الثروات الهائلة بذلك، فهم يوزعون ملايينهم على عدة مديرين ماليين؛ ليؤمنوا نوعاً من الحماية لرؤوس أموالهم. إن أمام مارتن فرصة سانحة للانضمام إلى نخبة مديري المال لدى هذا القطب المالي. وإذا حالفه الحظ، فلا شك في أن فيضاً من الزبائن سيتدفق عليه نتيجة هذه العلاقة.

سيقوم مارتن بزيارة رجل الأعمال المرموق هذا في مكتبه الواقع في روكفلر سنتر. وهو يدرك أنها فرصته الوحيدة ليترك انطباعاً جيداً لدى الرجل. لديه ساعة واحدة فقط حتى ينال ثقته وملايينه.

لقد قام مارتن بذلك مرات عدة. فهو يكتسي وقار المخضرمين وثقتهم بأنفسهم عندما يقوم بتسويق نفسه إلى زبون محتمل، وهو أيضاً أفضل من يحطم أرقام العائدات القياسية في السوق. ولذلك لن يكون اجتيازه هذا الاختبار مستغرباً.

وفور دخوله إلى مكتب رجل الأعمال الذي بادره قائلاً: «حدثني قليلاً عن نفسك»، بدأ مارتن بتسويق خبراته ساعياً إلى إبهار قطب المال عبر سرد خلاصة عن أفضل إنجازاته شارحاً له بالتفصيل الممل منطقه الاستثماري وكيف أفلح في التفوق كثيراً على جميع منافسيه. وهو لا ينسى أن يذكر بعض زبائنه المرموقين ثم يجمل بعض أفكاره الخاصة بمحفظة قطب المال وباتجاهات الأسواق المختلفة على المدى القريب والبعيد.

استمر مارتن على هذا المنوال لدرجة أنه لم يلاحظ انقضاء مدة الاجتماع المحددة بلمح البصر. وعند ذلك وقف رجل الأعمال وشكر مارتن على تخصيص هذا الوقت للقائه. فوجئ مارتن بطريقته الفظة في إنهاء الاجتماع، إذ لم تتح له فرصة سؤاله عن أهدافه ونظرته إلى المخاطرة وعن مواصفات مدير المحفظة الذي يبحث عنه. لكنه عندما استرجع في ذهنه تفاصيل الاجتماع، شعر بالرضا لأنه أفلح في تقديم صورة جيدة وفي حصد النقاط المهمة.

ولكنه تلقى في اليوم الثاني ملاحظة كتبها قطب المال والأعمال بخط يده يشكره فيها ثانية ولكنه يعلمه أنه سيتوجه في اتجاه آخر. لقد خسر مارتن الحساب، ولم تكن لديه أدنى فكرة عن السبب.

ظن مارتن أنه أقنع قطب المال والأعمال ببراعته المالية عبر البراهين الدامغة التي أوردها، ولكن قطب المال والأعمال قال: «إنه مغفل مغرور. متى سيخطر له سؤالي عما يجول في خاطري؟ لن أسمح لهذا الرجل بالاقتراب من أموالي».

إن مارتن متهم بالعادة العشرين: سعي مفرط إلى تحقيق «الذات».

ليست القضية هي أن أولئك الناس يجهلون أنفسهم أو وجهتهم أو أهدافهم. وهي ليست أيضاً أن إحساسهم بإمكانياتهم الذاتية يخونهم، بل هم في الحقيقة ناجحون جداً (غالباً ما يكون تقديرهم لأنفسهم مبالغاً فيه). المشكلة هي أنهم لا يدركون الانطباع الذي يتركونه لدى الناس المهمين إليهم أي رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهم وزبائنهم وعملائهم. (وأن ذلك ليس جيداً في العمل أو في المنزل).

يعتقدون أن لديهم جميع الإجابات، ولكن الآخرين يعدّون هذا غروراً.

يعتقدون أنهم يسهمون في تنقيح أفكار الآخرين عبر تعليقات مفيدة، ولكن الآخرين يعدّون هذا تطفلاً.

يعتقدون أنهم يفوضون غيرهم بالمهام على نحو فاعل، لكن الآخرين يعدُّون هذا تهرباً من المسؤولية.

يعتقدون أنهم يلتزمون الصمت، ولكن الآخرين يعدُّون هذا سلبية.

يعتقدون أنهم يفسحون المجال أمام الآخرين للتفكير بمفردهم، ولكن الآخرين يعتقدون أنهم يتجاهلونهم.

يوماً بعد يوم تبدأ هذه الهفوات الصغيرة في مكان العمل بالإساءة تدريجياً إلى السمعة التي تكونت في أثناء حياتنا، فتنقلب هذه الإزعاجات الصغيرة إلى أزمة كبيرة.

لماذا يحدث هذا؟ يحدث في أغلب الأحيان بسبب خلل في البوصلة الداخلية للأشخاص، أي لأنهم يصبحون غير مدركين لموقعهم بين زملائهم في العمل.

علق المخرج السينمائي هارولد راميس في مقالة نشرتها صحيفة ذا نيويوركر (The New Yorker)، على الأسباب الكامنة وراء تراجع عمل تشيفي تشيس أحد نجوم فيلم

كاديشاك (Caddyshack) الذي أخرجه راميس، قائلاً: «هل سمعتم بمفهوم البوصلة الداخلية الذي تستطيع بواسطته معرفة وضعك الحالي وإلى أين أنت متجه؟ لقد أضاع تشيفي بوصلته الداخلية وفقد التواصل مع ما كان يقدمه للناس. وهذا غريب لأنك لا تستطيع تجسيد شخصية تشيفي في رواية؛ لأن موقفه بأكمله هو شعور بالتفوق على الآخرين: «أنا تشيفي تشيس وأنت لست كذلك».

حسنٌ، أنا أعمل مدرباً لرجال أعمال ناجحين اضطربت قليلاً بوصلتهم الداخلية. ينظرون إلى خريطة حياتهم وعملهم، فتخبرهم الخريطة: «أنت هنا». ولكنهم لا يقبلون هذه الحقيقة، بل قد يقاومونها. وقد تتبادر إلى أذهانهم (على غرار مقولة تشيفي تشيس الشهيرة) فكرة «أنا ناجح ولكنك لست كذلك». وهذا ما يؤدي بهم إلى القول: «لماذا نتغير ما دام الوضع جيداً؟».

أتمنى لو كانت لدي القدرة على جعلهم يدركون الحاجة إلى التغيير بلمح البصر. أتمنى لو كان باستطاعتي إحالتهم إلى غراوندهوغ داي (Groundhog Day) (وهو فيلم آخر من أفلام راميس المفضلة لدي؛ لأنه يتحدث عن كيف يمكن أن يتغير الناس للأفضل)، وأن أجعلهم يستعيدون يومهم نفسه، قد يكون أسوأ أيامهم، من جديد مرة تلو الأخرى؛ حتى يقوموا بإصلاح أساليبهم. أتمنى لو كنت قادراً على هزهم من أكتافهم وجعلهم يواجهون الحقيقة. أتمنى لو كان باستطاعتي تحويل عيوبهم الصغيرة إلى أمراض تهدد حياتهم؛ لأن ذلك سيرغمهم على التغيير؛ خوفاً من ألم الموت.

ولكني لا أستطيع أن أفعل شيئاً من هذا. لكني، عوضاً عن ذلك، أبين لهم آراء زملائهم الحقيقية فيهم. وتدعى هذه العملية بالتعقيبات والملاحظات. وهي الأداة الوحيدة التي أحتاجها حتى أقول لأحدهم: «أنت هنا». أبين لكم في هذا الكتاب كيف يمكنكم استخدام ذلك السلاح مع أنفسكم ومع الآخرين.

لا تستغرق عملية إخراجهم من المتاهة وإعادتهم إلى المسار الصحيح وقتاً طويلاً.

ليست المشكلات التي نحاول دراستها في هذا الكتاب أمراضاً تهدد الحياة (برغم أنها قد تدمر المستقبل المهني لمن يتجاهلها طويلاً). وهي ليست اضطرابات عصبية متأصلة

تحتاج سنوات من العلاج أو أطناناً من العقاقير. إنها في أغلب الأحيان أخطاء سلوكية صغيرة أي عادات سيئة نكررها عشرات المرات يومياً في مكان العمل، ويمكن معالجتها عبر: (آ) تشخيصها؛ (ب) إظهار الضرر الذي تسببه للمحيطين بنا؛ (ج) البرهان على أننا نستطيع عبر تعديل صغير في سلوكنا إحداث أثر أفضل بكثير.

يشبه هذا ممثلاً مسرحياً يخفق دائماً في أداء جملة مهمة في مسرحية هزلية، ويطيح بذلك بأي فرصة لإضحاك الجمهور. يجب على المخرج أن يلاحظ هذا وأن يقوم بتغيير أداء الممثل، بحيث تطلق هذه الجملة العنان لضحكات الجمهور. ستفشل المسرحية دون إضحاك الجمهور. وإن أخفق الممثل في تعديل أدائه، فسيجد المنتج أحداً غيره يستطيع القيام بذلك.

فليكن! اجعلوني مخرجاً حريصاً على عمله يساعدكم على إنتاج أعلى مردود من أدواركم.

قال لي أحد الصحفيين ذات مرة: إن أهم ما تعلمه في أثناء مسيرته المهنية هو: «إن فاصلة موضوعة في مكان خاطئ تستطيع إفساد الجملة كلها». قد تكون لديك المهارات التي يحتاجها الصحفي ويمكنك تحري حقائق مثل فريق محطة سي إس آي (CSI) وإجراء مقابلات مع الناس كما لو أنك تعرفهم منذ زمن بعيد وإظهار التعاطف مع الضحايا وشجب الأشرار وصياغة الكلمات بمهارة ضمن الوقت المحدد وإبداع استعارات بليغة تبهر القراء. وبرغم ذلك ستطيح بعملك كله خطيئة صغيرة مثل وضع فاصلة في غير موضعها.

اجعلوني مدققاً لغوياً ودوداً يقيكم من أخطاء علامات الترقيم.

أخبرني أحد كبار الطباخين في أحد المطاعم المفضلة لدي في سان دييغو أن الوجبات التي يحضرها تنجح أو تفشل بسبب أحد المكونات السرية (يرفض الكشف عنها كما هي الحال مع وصفة كوكاكولا التي يجري كتمانها بشدة): تعود الأطباق إلى المطبخ نصف مملوءة عندما لا أضيفها، بينما تعود الأطباق فارغة عند إضافتها إلى وجباتي بالكمية المناسبة.

اجعلوني زبوناً صادقاً في مطعم يعيد لك الوجبة دون أن يمسها؛ حتى يخبرك أن ثمة شيئاً ناقصاً فيها.

ممثلون يسيئون التعامل مع جملة، وكتّاب يسيئون استخدام الفاصلة، وطهاة ينسون إضافة مكون رئيس. هذا هو ما نتحدث عنه هنا في مكان العمل: الناس الذين يقومون بشيء مزعج بنحو متكرر في عملهم ولا يدركون أن هذا الخلل الصغير قد يخرب مسيرتهم المهنية اللامعة. والأسوأ من ذلك أنهم لا يدركون: (آ) أنه موجود؛ و(ب) أن بإمكانهم معالجته.

اجعل هذا الكتاب خريطة تستطيع جعل متاهة مليئة بالانعطافات الخاطئة في مكان العمل خطاً مستقيماً متجهاً نحو الأعلى.

نحن ننتقل دائماً من «هنا» إلى «هناك» في أثناء مسيرة مهنية طويلة.

قد يكون «هنا» مكاناً رائعاً. وإن كنت ناجحاً، فإن «هنا» هو تماماً المكان الذي ترغب في الوصول إليه. «هنا» مكان قد تكون فيه مدير شركة مزدهرة أو محرراً لإحدى أبرز المجلات في الولايات المتحدة أو مديراً مالياً مطلوباً من الجميع.

ولكن «هنا» أيضاً مكان يمكن أن تحقق فيه نجاحاً برغم بعض العيوب في سلوكك أو في مظهرك الشخصي.

وهذا هو سبب رغبتك في أن تصبح «هناك». قد يكون «هناك» مكان أفضل. مكانٌ قد تكون فيه رئيس مجلس إدارة يُنظر إليه كأنه قائد عظيم؛ لأنه لا يعيق عمل موظفيه أو محرراً رائعاً يؤسس فريقاً قوياً ويعامل جميع مرؤوسيه باحترام أو مديراً مالياً يصغي جيداً ويقدم الرسالة التي تعبر عن اهتمامه بأهداف زبائنه أكثر من اهتمامه بحاجاته الخاصة.

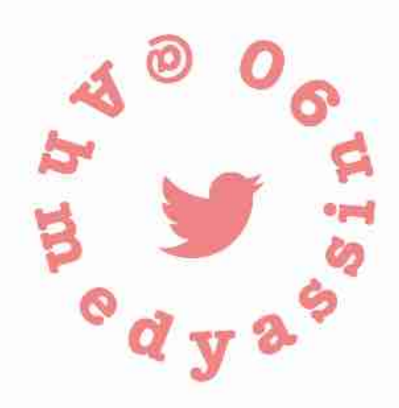
ليس ضرورياً أن تكون رئيس مجلس إدارة أو مدير تحرير أو مديراً مالياً مبدعاً حتى تستفيد من هذا الكتاب. انظر إلى خريطتك الشخصية الخاصة. تتبع المسافة بين رؤيتك لـ «هنا» و«هناك».

أنت «هنا».

يمكنك الوصول إلى «هناك».

ولكن يجب عليك إدراك أن ما أوصلك إلى «هنا» لن يوصلك إلى «هناك».

فلنبدأ رحلتنا.


@Ahmedyassin90

الفصل الثاني

كفانا حديثاً عنك

لنتحدث عني أنا. من عساي أكون، حتى أقول لك: كيف تتغير؟

بدأت مهنتي مدرباً لرجال الأعمال عبر مكالمة هاتفية تلقيتها من مدير شركة فورتشن 100. كنت قد فرغت من تنفيذ ورشة عمل قيادية لمديرية الموارد البشرية في شركته. كان ذلك هو عملي في أواخر ثمانينيات القرن العشرين: تقديم استشارات لأقسام الموارد البشرية بشأن اكتشاف القادة المستقبليين في شركاتهم ووضع برامج لجعلهم قادة أفضل. حضر رئيس مجلس الإدارة الجلسة ولا بد أنه سمع أمراً أعجبه، فقام بتخصيص جزء من وقته الثمين جداً لمكالمتي هاتفياً. كانت هناك فكرةٌ تدور في خلده.

قال لي: «يا مارشال، ثمة شاب في شركتنا يدير قسماً مهماً، ويتمكن في كل فصل من تحقيق الأهداف المحددة له وأكثر. إنه شاب ذكي مخلص خلوق نشيط مجتهد خلاق يتمتع بشخصية قيادية، لكنه متعجرف عنيد يزعم أنه يعرف كل شيء. والمشكلة أن شركتنا تتبنى قيم العمل الجماعي والجميع متفق أنه لا يحب العمل الجماعي. لقد أمهلته سنة واحدة كي يتغير وإلا فعليه ترك الشركة. ولكن ليكن معلوماً لديك أن تغيير سلوكه يساوي ثروة لنا».

جعلتني كلمة «ثروة» أشنف أذني. لقد كنت حتى ذلك الحين أقوم بتدريس مجموعات كبيرة من القادة طرق تغيير السلوك، أي سلوكهم وسلوك أقرانهم وسلوك مرؤوسيهم المباشرين. ولم يسبق لي العمل مع مدير بمفرده؛ وبالتأكيد لم يسبق لي العمل مع شخص لا تفصله سوى خطوة واحدة عن كرسي رئيس مجلس الإدارة في شركة تزيد ميزانيتها عن عدة مليارات من الدولارات. كنت أجهل ذلك الشخص، ولكني تمكنت من تكوين

فكرة جيدة عنه عبر وصف رئيس مجلس الإدارة المقتضب. إنه شخص مدمن على النجاح تفوق في جميع مراحل سلم الإنجازات.

كان يعشق الانتصار في جميع المجالات سواء في العمل أو في كرة القدم أو في لعبة البوكر أو حتى في جدال مع شخص غريب. بإمكانه التأثير في الزبائن وإقناع الجميع وجعلهم يقفون في صفه في أثناء الاجتماعات وبمقدوره تشجيع رؤسائه على مساعدته على ارتقاء سلم النجاح في مؤسسته. كانت «الإمكانيات الكبيرة» التي يتمتع بها بادية على محياه منذ أن وطئت قدماه أرض الشركة. وهو يتمتع باستقلال مادي أيضاً، أي أن لديه من المال ما يغنيه عن العمل.

هذه المكونات كلها، أي الموهبة والسحر والذكاء ومسار النجاح المتواصل والرصيد المالي المفسد الذي يجعله يعتقد أن بإمكانه تغيير وجه العالم، جعلت من هذا الشخص خلطة قوية الأثر من العناد والاعتداد بالنفس وعدم تقبل النقد. كيف لي أن أساعد هذا الشخص على التغيير، وهو شخص تؤكد جميع تفاصيل حياته، من راتبه إلى مسماه الوظيفي إلى مئات المرؤوسين الذين ينفذون تعليماته يومياً، أنه يقوم بكل شيء على أكمل وجه؟ والأكثر أهمية من هذا: حتى لو كانت لدي فكرة عامة عن السبيل إلى إنجاز المهمة فما الذي يدفعني إلى ضرب رأسي بمثل هذا الجدار تحديداً؟

لقد أثارني التحدي، وأثارتني كلمة «ثروة». لقد سبق لي العمل في تدريب كثير من المديرين متوسطي المستوى بطريقة جماعية. وكان هؤلاء الناس قاب قوسين أو أدنى من الوصول إلى النجاح، ولكنهم لم يحققوه بعد. هل ستنفع أساليبي مع مستوىً أكثر نخبة من المديرين؟ هل بإمكاني تدريب شخص حقق نجاحاً باهراً حتى يصبح أكثر نجاحاً؟ سيكون ذلك اختباراً مثيراً.

قلت لرئيس مجلس الإدارة: «قد أكون قادراً على المساعدة». فأجابني متنهداً: «أشك في هذا». قلت: «سأعمل معه مدة عام. إن تحسن فادفع لي. وإن لم تلحظ تحسناً فلا تدفع سنتاً واحداً».

ركبت الطائرة في اليوم اللاحق عائداً إلى نيويورك للقاء رئيس مجلس الإدارة وذلك المدير.

حدث ذلك قبل عشرين عاماً. وعملت شخصياً منذ ذلك الوقت مع أكثر من مئة مدير يعاني الحالة نفسها: ذكاءٌ حاد وثروةٌ وإنجازاتٌ وخللٌ واحد على الأقل على صعيد التعامل مع الآخرين يضر كثيراً بمسيرته المهنية.

وهذا ما أقوم به حالياً. فأنا أحمل شهادة الدكتوراه في السلوك المؤسساتي من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. وتمتد خبرتي في قياس وتحليل السلوك في المؤسسات إلى 29 عاماً. وأقوم حالياً بتطبيقها وجهاً لوجه مع أشخاص ناجحين يرغبون في أن يكونوا أكثر نجاحاً. وليست مهمتي جعلهم أكثر ذكاءً أو ثراءً، بل مساعدتهم على تحديد عادة شخصية تزعج زملاءهم في العمل ثم إعانتهم على التخلص منها؛ حتى يستعيدوا مكانتهم في المؤسسة. ومهمتي هي مساعدتهم على إدراك أن المهارات والعادات التي أوصلتهم إلى هذا المستوى قد لا تضمن لهم إحراز مزيد من التقدم.

ما أوصلهم إلى هذه المرحلة لن يوصلهم إلى أفضل منها.

برغم أهمية هذا الجانب من عملي فإنني لا أعمل مع فائقي النجاح فقط، بل أكرس جلّ وقتي لتدريس من يقبعون في المستوى الذي يسبق مستوى الإدارة الأعلى في السلم الوظيفي في مؤسساتهم. فهم يحتاجون إلى المساعدة أيضاً. وليس ثمة رابط بين موقع فرد ما في الهيكل الإداري الهرمي للشركة وبين رأي زملائه في طريقة تعامله مع الآخرين. وليس مديرو المستوى المتوسط بأكثر حصانة من رؤساء مجالس الإدارة من أن ينظر إليهم على أنهم متعجرفون لا مبالون أفظاظ يعتقدون أنهم يعرفون كل شيء. الجمهور الذي أتوجه إليه هو المجموعة الضخمة من الناس الذين يعدّون أنفسهم ناجحين ويسعون لأن يكونوا أكثر نجاحاً.

أقوم بتدريب الناس على حسن التصرف في مكان العمل عبر إخضاعهم لنظام سهل، لكنه قاسٍ.

أحاول أولاً استخراج «تعقيبات وملاحظات شاملة بزاوية 360 درجة» من زملائهم في المستويات العليا والدنيا ومن أقرانهم في السلم الوظيفي ومن أفراد الأسرة في أغلب الأحيان؛ حتى أتمكن من تكوين تقويم شامل لنقاط قوتهم وضعفهم.

ومن ثم أواجههم بآراء الآخرين الحقيقية فيهم. وبعد تقبلهم هذه المعلومات وإقرارهم بوجود فرصة للتحسن والتزامهم بتغيير ذلك السلوك، أنتقل إلى تعليمهم كيفية القيام بذلك.

إنني أساعدهم على الاعتذار من كل من تضرر من سلوكهم الخاطئ (لأنه السبيل الوحيد لمحو الفكرة السلبية المترافقة مع أعمالنا السابقة) وأطلب من أولئك الأشخاص أنفسهم مساعدتهم على التحسن.

وأنا أساعدهم على الإعلان عن مسعاهم للتحسن؛ لأنك يجب أن تخبر الناس أنك تحاول أن تتغير، فهم لن يلاحظوا ذلك من تلقاء أنفسهم.

ومن ثم أساعدهم كل شهر تقريباً عبر عملية المتابعة الدقيقة مع زملائهم؛ لأنها الطريقة الوحيدة الموثوقة لمعرفة مدى تحسنك، والتي ستذكر الآخرين أنك لا تزال تحاول.

وكجزء عضوي من عملية المتابعة هذه، أعلم زبائني الاستماع دون حكم مسبق إلى ما يقوله زملاؤهم وأصدقاؤهم وأفراد أسرهم، أي الإصغاء دون مقاطعة أو جدال.

وأنا أبين لهم أيضاً أن الاستجابة الوحيدة المناسبة لكل ما يتناهى إلى أسماعهم هي التعبير عن الامتنان. أي أنني أعلمهم قول كلمة: «شكراً» دون المبالغة فيها أو إفراغها من معناها. وأنا أحد أشد مؤيدي التعبير عن الامتنان.

أقوم في النهاية بتعليمهم معجزة التماس الأفكار والاقتراحات، وهي منهجيتي الفريدة أي «خلطتي الخاصة» لاستخراج النصيحة من الآخرين عما يمكنهم عمله في المستقبل حتى يتحسنوا.

قد يظن أصحاب الإنجازات الباهرة أن هذا النظام يقلل من شأنهم، ولكنهم يتحسنون بعد مدة تتراوح بين 12 و18 شهراً، لا من وجهة نظرهم وحدهم، بل من وجهة نظر زملائهم في العمل، وهذا أكثر أهمية.

إنها عملية سهلة، ولكن ما وصل بي إلى «هنا» يمكن أن يملأ كتاباً كاملاً (هو هذا الكتاب). وأسارع فأضيف أنه كتاب يمكنه مساعدة عدد كبير من الناس، وليس فقط

فائقي النجاح الذين يحيطون بنا. وإلا لكان ذلك شبيهاً بوضع كتيب تعليمات عن لعبة الغولف موجه فقط إلى لاعبي بطولة اتحاد الغولف للمحترفين. سيكون عملاً جيداً، ولكنه يفيد 0.00001 من عالم لاعبي الغولف فقط. وهو لا يستحق ذلك العناء.

إنني أكثر من إجراء المقارنات مع لعبة الغولف؛ لأنني أعيش بالقرب من ملعب للغولف، حيث يمكنني مراقبة اللاعبين، وأنا مقتنع أن لا شيء أكثر صلة بقضية مساعدة الناجحين على التحسن من تعليمات الغولف. تظهر على لاعبي الغولف أعراض الناجحين كافة، بل لعلها تظهر أكثر حدة.

وهذا لسبب واحد فقط: لأنهم مخدوعون بنجاحهم. فهم يزعمون (ولعلهم يعتقدون حقاً) أن أداءهم أفضل مما هو عليه في حقيقة الأمر. وإذا حققوا نتيجة باهرة في جولة واحدة من أصل مئة، فسرعان ما تصبح هذه الجولة الاستثنائية هي التي تعبر عن «مستواهم الطبيعي».

إن لاعبي الغولف مخدوعون أيضاً بطريقة تحقيقهم للنجاح. ولذلك يمنحون أنفسهم ضربة ثانية (تدعى موليغان) عندما يخطئون في الضربة الأولى. ولذلك أيضاً يقومون بتحريك الكرة عندما تستقر في موقع صعب أو بسهولة يتجاهلون احتساب الضربات الخاطئة، أو يتلاعبون بالقواعد وبتسجيل النقاط. إنهم يقومون بهذا كله سعياً إلى تجميل إخفاقاتهم وادعاء الفضل عند تحقيقهم نتائج أفضل مما يستحقون.

ويميل لاعبو الغولف مثلهم مثل رجال الأعمال لأن يكونوا مخدوعين بنقاط ضعفهم التي ينكرون وجودها. ولذلك يقضون معظم وقتهم يتدربون على ما يتقنونه سلفاً ويقضون وقتاً أقل في التدرب على النواحي التي تحتاج حقاً إلى تطوير.

ما هو وجه الاختلاف بين هذه الصفات وصفات المدير الذي يزعم لنفسه الفضل في النجاح أكثر مما يستحق، والذي يتلاعب بالحقيقة لاكتساب أفضلية، والذي يظن أنه قوي في النواحي التي يدرك الجميع أنه ضعيف فيها؟

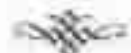
يتمتع لاعبو الغولف بمزية نبيلة جداً مثلهم مثل القادة الذين أدربهم: مهما كانوا بارعين فجميعهم يسعى لأن يصبح أفضل. ولهذا السبب يواظبون على التمرين وعلى

تحديد مواعيد للدروس، ويحاولون استخدام أدوات جديدة وتغيير أسلوبهم، وينكبون على قراءة التعليمات في المجلات والكتب.

هذا ما دفعني لوضع هذا الكتاب. إنه يتوجه إلى كل من ينشد التطور في العمل والمنزل، أو في أي مكان آخر.

إذا تمكنت من مساعدتك على التفكير في أنك، برغم نجاحك الواضح وتقديرك الكبير لنفسك، قد لا تكون جيداً بقدر ما تظن، وفي أننا لدينا جميعاً ثغرات في تركيبنا السلوكي تدعو إلى القلق وفي أن تحديد هذه الهفوات بدقة ومعالجتها أمر ممكن؛ فعند ذلك أستطيع ترك العالم، وعالمك أيضاً، وهو بحال أفضل من الحال التي وجدته عليها.

حسنٌ. كفانا حديثاً عني، ولنعد إليكم.



الفصل الثالث

وهم النجاح أو سبب ممانعتنا التغيير

عرضت شركة أونوم للتأمين إعلاناً قبل بضعة أعوام يظهر دباً ضخماً في خضم عاصفة عاتية. كانت رقبته ممطوطة إلى أقصى حد، وفكاه مفتوحان على مصراعيهما وأسنانه تلمع. كان ذلك الدب يهم بإمساك سمكة سلمون غافلة صاعدة في الهواء في اتجاه العاصفة. وقد اختاروا العنوان الآتي للإعلان: **لعلك تشعر بشعور الدب. ولكننا نلفت نظرك إلى أن وضعك يشبه وضع السمكة.**

كان ذلك الإعلان مصمماً لتسويق عقود التأمين ضد الإعاقة، ولكنه أحدث في نفسي أثراً كبيراً؛ لأن تلك العبارة تشرح بدقة كيف نخدع أنفسنا بشأن إنجازاتنا ووضعنا ومساهماتنا. فنحن:

- نبالغ في تقدير مساهمتنا في أي مشروع.
- نزعم لأنفسنا الفضل جزئياً أو كلياً في نجاحات يعود الفضل فيها فعلياً لآخرين.
- نقيم مهاراتنا المهنية ووضعنا مقارنة بأقراننا بطريقة مبالغ فيها.
- نتجاهل دون عناء الإخفاقات المكلفة والطرق المسدودة المضيعة للوقت التي تسببنا في الوصول إليها.
- نبالغ في تقدير تأثير مشروعاتنا في الأرباح الصافية؛ لأننا نحسم التكاليف الحقيقية والمستورة المتضمنة فيها (النفقات لا تعنينا، أما النجاح فنحن أهله).

إن هذه الأوهام كلها نتيجة مباشرة للنجاح لا للإخفاق. ولأن نجاحاتنا السابقة تعطينا دعماً إضافياً ولسهولة تبرير ذلك بقفزة ذهنية، فإننا نعتقد أن نجاحنا السابق يبشر بحدوث أمور رائعة في مستقبلنا.

ليس هذا سيئاً بالضرورة. فهذا الاعتقاد السخيف الوهمي بمعرفتنا «الإلهية» بكل شيء يجعل الثقة تقطر منا مهما كان ذلك مجافياً للواقع. فهو يلغي شكوكنا ويعمي بصائرنا عن المخاطر والتحديات الماثلة أمامنا في العمل. ولو كنا نتحلى بنظرة واقعية تماماً، وكنا نرى كل موقف بدقة كما هو فعلاً لما كنا لنقوى على مغادرة أسرتنا في الصباح. ولكن يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن الناس الأكثر واقعية في مجتمعنا أكثر عرضة للإصابة بالإحباط المزمن.

تكتسي أوهامنا طابعاً جدياً عندما نحتاج إلى التغيير. نكون قد ألفنا تلك المشاعر «الإلهية». وعندما يحاول شخص جعلنا نغير عاداتنا فإننا نتعلق بها بصورة تبعث على الحيرة.

إنها ردة فعل مثيرة للاهتمام مكونة من ثلاثة أجزاء.

في البداية، نعتقد أن أفكار الطرف الآخر مشوشة. معلوماته خاطئة، ولا يدري ما يقول أو أنه يخلط بيننا وبين شخص آخر يحتاج حقاً إلى التغيير، ولكننا لسنا ذلك الشخص.

وبعدما يتبين لنا أن أفكار الطرف الآخر ليست مشوشة، أي يمكن أن تكون معلوماته عن أخطائنا المفترضة دقيقة، فإننا ننتقل إلى أسلوب الإنكار. ونقول: إن هذا النقد لا ينطبق علينا وإلا لما حققنا النجاح.

في النهاية، وعندما لا تجدي تلك الأساليب نفعاً نبدأ بمهاجمة الطرف الآخر مشككين فيه قائلين: «لماذا ينصت شخص ذكي مثلي إلى فاشل مثلك؟».

وليست ردة الفعل تلك سوى ردة الفعل الأولية، أي آليات الإنكار. ولكنك إن قرنتها مع تفسيرات الناجحين الإيجابية جداً لكل من: (آ) أدائهم السابق؛ (ب) دورهم في تحقيق نجاحهم (بدلاً من كونهم مجرد محظوظين)؛ (ج) تفاؤلهم باستمرار نجاحهم في المستقبل؛ (د) إحساسهم بالتحكم في أقدارهم (بدلاً من سيطرة قوىً خارجية عليهم)؛ فإنك تحصل على خليط متقلب من ممانعة التغيير.

ثمة اعتقادات أساسية أربعة تساعدنا على النجاح، ولكنها قد تزيد من صعوبة عملية التغيير. وتلك هي مفارقة النجاح: هذه الاعتقادات التي أوصلتنا إلى هذه المرحلة هي نفسها التي تشدنا إلى الوراء، وتمنعنا من الوصول إلى مرحلة أفضل. دعونا نمعن النظر في هذه الاعتقادات التي قد تمنعنا من تغيير أساليبنا «التي أثبتت نجاحها».

الاعتقاد الأول: لقد نجحت.

يثق الناجحون بمهاراتهم ومواهبهم.

تسري في عروق الناجحين وفي عقولهم فكرة واحدة طوال الوقت، وهي تشبه تعويذة سحرية تتواصل على هذا النحو: «لقد نجحت. لقد نجحت. لقد نجحت». إنها طريقتهم في إخبار أنفسهم أن لديهم المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق النجاح ومواصلة تحقيقه. وسواء رددوا ذلك فعلياً في سرهم أو يرددونه، فإن هذا ما يقوله الناجحون لأنفسهم.

لعلك تعتقد أن هذا لا ينطبق عليك، أو أنه نوع من الغرور أفلت من عقاله. ولكن انظر إلى نفسك. من أين تأتيك الثقة للاستيقاظ في الصباح والذهاب إلى العمل مفعماً بالتفاؤل والرغبة والحماسة للمنافسة؟ لا تأتيك لأنك تذكر نفسك دائماً بالمشكلات التي سببتها وبالإخفاقات التي عانيت منها أخيراً. بخلاف ذلك، إنها تأتيك لأنك تنبذ الإخفاقات، وتستعرض عوضاً عنها لمحة عن نجاحاتك. وإن كنت مثل معظم الناس الذين أعرفهم، فإنك تركز دائماً على الإيجابي مستدعياً صوراً لأداء كنت فيه نجماً أبهرت الجميع به، ووصلت بواسطته إلى القمة. ربما تكون خمس دقائق ضمن اجتماع تسودّت في أثنائها الساحة ونجحت في فرض المنطق الذي تريد. (من منا لا يستعرض تلك اللمحة في عقله، كما لو أنها أجمل لقطة رياضية في اليوم؟). وربما تكون مذكرة أعددتها بعناية ونالت إعجاب مديرك فعممها على الجميع في الشركة. (من منا لا يرغب في قراءة تلك المذكرة ثانية في وقت فراغه؟). مهما كان الإثبات، وخاصة عندما تكون نهايته سعيدة تجعلنا نبدو جيدين فإننا سنسترجعه في خيالنا وسنقصه مراراً وتكراراً على كل من لديه الرغبة في الاستماع.

ستلمس بسهولة هذه الطريقة في التفكير لدى أصدقائك الناجحين عبر القصص التي يكررونها. هل تسرد هذه القصص أخطاءهم؟ أم هي تروي انتصاراتهم؟ إن كانوا ناجحين، فلا شك في أنها ستكون من النوع الأخير. فيما يتعلق بالأفكار التي نحملها، فإنها لا تنتقص من قدر أنفسنا، بل تعلي من شأننا. ولا بأس في هذا فلعلنا لن نقوى على مغادرة فراشنا في الصباح من غيرها.

تحدثت ذات مرة عن هذا الموضوع مع لاعب كبير في دوري البيسبول. لكل لاعب بعض القاذفين الذين يتحسن أداؤه عندما يلعب معهم. وقال لي: «عندما أواجه قاذفاً لعبت معه جيداً في الماضي، أقول لنفسي: أنا أكثر مهارة من هذا الرجل. ويمدني ذلك بالثقة».

ليس هذا أمراً مفاجئاً. فالماضي للأشخاص الناجحين ليس سوى فاتحة، وهو مشرق على الدوام. ولكن صديقي تخطى تلك الفكرة قليلاً.

سألته: «ماذا عن القاذفين الذين لم تكن تجربتك معهم ناجحة؟ كيف تتعامل مع قاذف يتفوق عليك؟».

يجيبني: «بالطريقة نفسها، أقول لنفسي: إني أستطيع اللعب مع هذا الرجل. لقد نجحت في ذلك من قبل مع قاذفين أفضل منه بكثير».

بتعبير آخر، لم يتكئ على نجاحه السابق لرفع معنوياته فقط، بل اعتمد عليه، حتى عندما لم يكن أداؤه رائعاً أي حتى عندما كانت تجربته السابقة تتناقض مع ثقته المزعومة في نفسه. لا يشرب الأشخاص الناجحون أبداً من كأس نصف فارغة.

إنهم يفكرون بالطريقة عينها، حتى عندما يكون العمل جماعياً. فعندما يحقق الفريق نتائج جيدة فإنهم، وبصرف النظر عن مدى احترامهم لزملائهم، يعتقدون أن مساهمتهم كانت أكثر أهمية مما تدل عليه الوقائع.

طلبت ذات مرة من ثلاثة رجال أعمال شركاء تقدير نسبة إسهام كل منهم في تحقيق الأرباح الناتجة عن شراكتهم. وكنت أعرف الأرقام الحقيقية عبر معرفتي بشريكٍ

أساسي في هذه الشركة. وبعد جمع الأرقام التي قدموها كان المجموع 150 في المئة! كان كل منهم يعتقد أنه يسهم بأكثر من نصف الأرباح.

لا ينطبق هذا على الناس الذين أعمل معهم فقط، بل هو ينطبق على الجميع. فإذا طلبت من زملائك تقدير نسبة إسهامهم في شركتكم فإن المجموع سيتجاوز 100% في جميع الحالات. ولا عيب في هذا. يجب أن تسعى إلى إحاطة نفسك بأناس واثقين من أنفسهم. (أنصحك بالبحث عن زملاء جدد إذا لم يتجاوز المجموع 100%).

إن اعتقاد «لقد نجحت» إيجابي في معظم الأوقات، ولا يكوّن عقبة إلا عندما تدعو الحاجة إلى تغيير سلوكي.

لا يكف الأشخاص الناجحون عن مقارنة أنفسهم بأقرانهم. فإذا طلبت من صاحب مهنة ناجح وضع علامة لنفسه مقارنة بأقرانه (كما فعلت مع أكثر من 50,000 شخص في أثناء برامجي التدريبية) فإن نسبة تتراوح بين 80 و85 في المئة منهم يضعون أنفسهم في مصاف العشرين في المئة الأفضل ونسبة 70 في المئة يصنفون أنفسهم في مصاف العشرة في المئة الأفضل. ويرتفع هذا الرقم أكثر بين أصحاب المهن المرموقة اجتماعياً مثل الأطباء والطيارين والمصرفيين، إذ يضع 90% منهم أنفسهم في مصاف العشرة في المئة الأفضل.

ولعل الأطباء هم الأكثر توهماً. فقد أخبرت ذات مرة مجموعة من الأطباء أن بحثي المطول أثبت أن نصف الأطباء تماماً تخرجوا في النصف الأدنى من الترتيب في دراستهم الجامعية. وأصر طبيبان موجودان في القاعة أن هذا مستحيل!

تخيل محاولة إخبار أشخاص مثل هؤلاء أنهم يقومون بشيء خاطئ وأن عليهم أن يتغيروا.

الاعتقاد الثاني: أستطيع النجاح.

هذه طريقة أخرى لقول: «أنا أثق بقدرتي على النجاح».

يعتقد الأشخاص الناجحون أن لديهم القدرة على القيام بالمطلوب. ربما ليس كأعمال السحر في الكرنفال، حيث يقوم السحرة بتحريك المواد أو بثني الفولاذ بالقوة الذهنية،

ولكنه شيء من هذا القبيل. يعتقد الناجحون أنهم قادرون على التحكم في أي موقف وجعله يصب في صالحهم مستعينين بقوة الشخصية أو الموهبة أو الذكاء.

لهذا السبب يرفع بعض الناس أيديهم ويقولون: «أشركني أيها المدرب» عندما يطلب الرئيس متطوعين لمعالجة مسألة ما، بينما ينزوي آخرون جانباً يبتهلون إلى الله كي لا يلاحظهم أحد.

هذا هو التعريف التقليدي للكفاءة الذاتية، ولعله يكون الاعتقاد الجوهري الذي يقود النجاح الفردي. فالناس الذين يعتقدون أنهم قادرون على النجاح يرون فرصاً تتراءى للآخرين أنها تهديدات. وهم لا يخشون الغموض والالتباس، بل يستغلونه. فهم يرغبون في مخاطرة أكبر وفي تحقيق عائدات أكثر. وعندما يتاح لهم الاختيار فإنهم سيعتمدون على أنفسهم دائماً.

يحظى معظم الناجحين «بمستوى تحكم داخلي» مرتفع، ولا يشعرون بأنهم ضحايا القدر. وهم يعدون نجاحهم ونجاح الآخرين قضية مرتبطة بالحوافز التي يملكها الناس وبإمكانياتهم، ويرون أنها لا ترتبط بالحظ أو بالفرصة العشوائية أو بالعوامل الخارجية.

وهم يحملون هذا الاعتقاد، حتى عندما يكون للحظ دور مهم. أراد ستة من شركائي قبل عدة سنوات الاشتراك في صفقة كبيرة جداً. ولما كنت شريكاً أساسياً، فقد كانوا يحتاجون إلى موافقتي. كنت معارضاً للصفقة، وقلت لهم: إنها فاشلة. لكني وافقت على مضض في نهاية المطاف. وبعد سبعة أعوام كان العائد من استثماري «الفاشل» أكبر مبلغ إجمالي حصلت عليه على الإطلاق، وهو رقم من سبع خانات. ما من وصف آخر أطلقه على ما حدث سوى الحظ. ولكن بعضاً من أصدقائي الأكثر نجاحاً لم ينظروا إلى الأمر على هذا النحو. لقد أصروا على أن الحظ لم يكن ذا شأن كبير في حصولي على ذلك المبلغ الكبير الذي كان في رأيهم تتويجاً لسنوات من العمل الدؤوب. تلك هي ردة فعل الناجحين التقليدية. نجنح إلى الاعتقاد أن النجاح «يُكتسب» عبر دوافع الفرد وإمكانياته (حتى عندما لا يكون هذا صحيحاً).

هذا الاعتقاد صحيح بقدر ما هو صحيح اعتقاد من ورث ثروته وراثةً في أنه عصامي. إذا حالفك الحظ فلا تعتقد أنك فائق المهارة. يعتقد الناجحون عموماً أن ثمة صلة بين ما قاموا به وبين النجاح الذي أحرزوه، حتى عندما لا تكون هذه الصلة موجودة على أرض الواقع. إنه وهم، لكنه يعزز الثقة بالنفس أيضاً.

لا شك في أن هذا الاعتقاد أفضل من نقيضه. خذ مثلاً الناس الذين يشترون بطاقات اليانصيب. لقد ثبت عبر الإحصاءات أن تلك السحوبات التي تنظمها الولايات ليست سوى «ضرائب مجحفة» تفرض على أصحاب الدخل المنخفض. ويعتقد المواظبون على شراء بطاقات اليانصيب أن أي نجاح يحققونه مرتبط بالحظ وبعوامل خارجية أو بمصادفة عشوائية. (يتضارب هذا الاعتقاد مع طريقة تفكير معظم الناجحين، ولذلك قلما نرى الأثرياء يشترون بطاقات اليانصيب). وينظر هؤلاء المشاركون الجادون إلى اليانصيب بوصفه تجسيداً لعشوائية النجاح. ويتمنون لو يحالفهم الحظ فيربحون ملايين الدولارات إذا اشتروا عدداً كافياً من بطاقات اليانصيب. وتبين الدراسات أن الناس الذين يؤمنون بمثل هذا الاعتقاد قلما يكونون ناجحين أو من أصحاب الدخل المرتفع.

وما يزيد الأمر سوءاً أن كثيراً من الذين يربحون مبالغ كبيرة في اليانصيب يسيئون استثمار ما كسبوه في أغلب الأحيان. وعندما يربحون تتكرس لديهم المعتقدات ذاتها التي دفعتهم إلى شراء مئات من بطاقات اليانصيب. أي أنهم يتخذون قرارات استثمارية اعتباطية آملين من جديد أن يتدخل الحظ، وليس مهارتهم أو ذكاءهم، لجعلهم أكثر ثراءً. ويفسر هذا اندفاعهم إلى مشروعات تدور من حولها الشكوك. فليس لديهم الاعتقاد الأساسي في أن بإمكانهم النجاح بمفردهم، ولذلك نراهم يتكئون على الحظ.

يستبدل الناجحون عقلية اليانصيب هذه بثقة بأنفسهم لا تتزعزع. ويمثل ذلك عقبة أخرى أمام قدرتي على مساعدتهم على تغيير سلوكهم. إن الافتراض الآتي لمن أفدح الأخطاء التي يقع فيها الناجحون: «أنا ناجح، وأتصرف بهذه الطريقة. لذلك لا بد أن نجاحي جاء نتيجة تصرفي بهذه الطريقة!». والتحدي هنا هو جعلهم يرون أنهم ناجحون أحياناً برغم تصرفهم بتلك الطريقة.

الاعتقاد الثالث: سأنجح.

بتعبير آخر: «لدي الدافع للنجاح».

إن كانت «لقد نجحت» تعني الماضي، و«أستطيع النجاح» تعني الحاضر، فإن «سأنجح» تشير إلى المستقبل. ولدى الناجحين تفاؤل لا يتزعزع. فهم لا يعتقدون بقدرتهم على تحقيق النجاح فقط، بل يؤمنون عملياً بحتميته.

يسعى الناجحون نتيجة لذلك إلى انتهاز الفرص بحماسة قد يستغربها الآخرون. وإذا وضعوا هدفاً نصب أعينهم وأعلنوه على الملأ فإنهم يبذلون «كل ما في وسعهم» لتحقيقه. هذا جيد، لكنه قد ينحرف عن مساره بسهولة لينقلب إلى تفاؤل مفرط. وهذا ما يفسر شدة انشغال الناجحين وتعرضهم لخطر فرط الانشغال.

قد يصعب على شخص طموح لديه اعتقاد «سأنجح» أن يقول: «لا» للفرص السانحة. وتشعر الغالبية العظمى من المديرين الذين أعمل معهم بأنهم مشغولون (أو أكثر انشغالاً) حالياً أكثر مما شعروا طوال حياتهم. لم أسمع أبداً أحد زبائني يقول: «ليس لدي ما يكفي في صحني». ولا يعود سبب هذا الانشغال إلى كثرة القضايا التي يجب معالجتها. وعندما استطلعت آراء المديرين عن سبب فرط انشغالهم، لم يقل أي منهم: إنه كان يحاول «إنقاذ» سفينة تغرق. فقد كانوا كثيري المشاغل؛ لأنهم كانوا «يغرقون في بحر من الفرص».

لعلك مررت بهذا. أنت تحقق إنجازاً رائعاً في العمل. ويسعى كثيرون على الفور إلى التقرب منك؛ كي يقرنوا أنفسهم بنجاحك. وهم يعتقدون، بطريقة منطقية تماماً، أنك إذا اجترحت معجزة مرة فبإمكانك اجتراحها ثانية لصالحهم. ولذلك تأتيك الفرص بتواتر لم تشهده من قبل، وتعوزك الخبرة والانضباط اللازمين لرفض بعضها. وإن لم تكن حريصاً فستغرق عاجلاً أو آجلاً، وما ساعدك على الارتقاء سيهوي بك إلى القاع.

كان زبوني الأوروبي المفضل في أثناء عملي التطوعي مديراً تنفيذياً لإحدى أكبر مؤسسات الخدمات الإنسانية الرائدة على المستوى العالمي. وكانت مهمته مساعدة أصحاب الأوضاع الصعبة في العالم. وكانت أعماله لسوء الحظ (حظنا جميعاً) مزدهرة. ولم يكن يرغب في رفض تقديم المساعدة عندما كان الناس يأتون إليه طلباً للعون، أو لم يكن يقوى على ذلك.

كان يحدوه اعتقاد مفاده «سننجح». وقام نتيجة لذلك بتقديم وعود تفوق قدرة طاقم عمله المتفرغ على التنفيذ.

ثمة خطر يهدد هذا النهج ألا وهو أن يؤدي موقف «سننجح» غير المدروس إلى إنهاك العاملين، وإلى تغيير متواصل في طاقم العمل، وإلى تراجع الأداء. وكان التحدي الأكبر الماثل أمامه بوصفه مديراً هو تجنب فرط الانشغال.

قد يودي اعتقاد «سأنجح» هذا بفرص نجاحنا عندما يحين أوان تغيير سلوكنا. لن أعتذر عن تعلقي الشديد بمتابعة زبائني للتوثق من تحسنهم بعد تطبيقهم نصائحي. يرغب معظم المشاركين في برامج تطوير القيادة التي أجريها في تطبيق ما تعلموه عند عودتهم إلى العمل. وأغلبهم يقومون بذلك فيصبحون أفضل! وكما بينت أبحاثنا (ستجري مناقشة هذا لاحقاً) فإن كثيراً منهم لا يفعلون شيئاً مطلقاً، وكأنهم كانوا يشاهدون برامج كوميدية بدلاً من حضور برنامجي التدريبي.

وعندما يُعرض على «الذين لم يفعلوا شيئاً» السؤال الآتي: «لماذا لم تطبقوا التغيير السلوكي الذي قلتم: إنكم ستطبقونه؟» يكون الرد المألوف في أكثر الحالات: «حاولت ولكن لم يكن لدي الوقت الكافي للبدء بتنفيذه». بتعبير آخر: إنهم كثيرو المشاغل. ليست المسألة أنهم يعارضون التغيير أو أنهم لا يعترفون بفائدته. ولا تعدو القضية في نظرهم إلا أنهم لم يجدوا الوقت الكافي وأنهم «سيحاولون تطبيقه لاحقاً». لكن موعد «لاحقاً» هذه لن يأتي أبداً. ويمكن أن يصل فرط الانشغال حد تكوين عقبة أمام مسيرة التغيير، فهو لا يقل ضرراً عن اعتقادك بعدم حاجتك إلى التغيير أو بأن عيوبك جزء من الأسباب الكامنة وراء نجاحك.

الاعتقاد الرابع: خياري هو النجاح.

يعتقد الناجحون أنهم يقومون بعملهم لأنهم اختاروا القيام به. ولديهم توق كبير إلى اتخاذ قراراتهم بأنفسهم. تزداد إمكانية أن يكون هذا صحيحاً كلما كان الشخص أكثر نجاحاً. فعندما نقوم بما اخترنا القيام به نكون ملتزمين. وعندما نقوم بما يجب علينا القيام به، نكون ملزَمين.

يظهر هذا الفارق في أي عمل، حتى عندما لا يكون الدخل مرتبطاً بالأداء. وقد تمكنت، أنا المتشكك الساخر، في أثناء دراستي الثانوية في كنتاكي من التمييز بين المدرسين الذين يحبون عملهم وبين من يقومون به لمجرد كسب العيش. وكان أفضل المدرسين ينتمون إلى النوع الأول. كانوا ملتزمين بنا أكثر من كونهم محكومين بعوامل خارجية (مثل الأجور).

ينفر الناجحون من سيطرة الآخرين، ومن نفوذهم عليهم. وأنا ألمس هذا يومياً في أثناء عملي. وبرغم إمكانياتي الكبيرة في مساعدة الناس على التحسن، بتعبير آخر برغم فاعلية مساعدتي، فمازلت ألقى ممانعة. أتعايش حالياً مع حقيقة عجزي عن إجبار الناس على التغيير. يمكنني مساعدتهم على التحسن فيما يوافقون على تغييره فقط.

وضع مدرب كرة السلة المعروف ريك بيتينو كتاباً عنوانه: النجاح اختيار. أتفق معه في هذا. وتتفق عبارة «أختار النجاح» كل الاتفاق مع تحقيق الإنجازات في أي مجال عمل تقريباً؛ لأن الناس لا يتعثرون بالنجاح مصادفة، بل هم يختارونه اختياراً.

وللأسف فإن حمل الناس الذي يؤمنون بمقولة «اخترت النجاح» على قول «اخترت أن أتغير» ليس بالعملية السهلة. فهي تعني قلب ذلك الالتزام اللفظي رأساً على عقب. فالقول سهل، لكن التنفيذ أكثر صعوبة. وكلما ازداد اقتناعنا بأن سلوكنا هو نتيجة لخياراتنا الخاصة والتزاماتنا ازدادت ممانعتنا لتغيير هذا السلوك.

ثمة سبب لهذا، وهو أحد مبادئ علم النفس التي أشبعت بحثاً. وهو يدعى بتنافر الإدراك؛ أي الانفصام بين ما نعتقده في عقولنا وبين ما نختبره أو نشهده في الواقع. التفسير النظري سهل. كلما تكرس اعتقادنا بصحة أمر من الأمور كان احتمال تصديقنا صحة ما يناقضه ضئيلاً، حتى عند وجود إثبات واضح يبين أننا مخطئون. على سبيل المثال، إن كنت تعتقد أن زميلك أحمق فإنك ستنظر إلى تصرفاته كافة آخذاً ذلك الاعتقاد في الحسبان. ومهما فعل، فإنك ستنظر إلى تصرفاته بمنظار يؤكد لك أنه أحمق. وحتى عندما لا يتصرف بحماقة فإنك ستفسر ذلك على أنه استثناء للقاعدة التي تقول: إنه أحمق. قد يستغرق الأمر سنوات من سلوكه الملائكي؛ حتى يفلح في تغيير

نظرتك. ذلك هو تنافر الإدراك عندما يطبق على الآخرين. وقد يكوّن قوة جائرة معيقة في مكان العمل.

برغم ذلك يصب تنافر الإدراك، في حقيقة الأمر، في مصلحة الناجحين عندما يطبقونه على أنفسهم. فكلما تعمق اعتقادنا في صحة أمر ما كان احتمال تصديقنا ما يناقضه ضئيلاً حتى في وجود إثبات يبين لنا أننا ربما اخترنا المسار الخاطئ. لذلك لا يرتبك الناجحون، ولا يغمض لهم جفن عندما تسوء الأحوال. فالتزامهم بأهدافهم وأفكارهم يتيح لهم النظر إلى الواقع بعين متفائلة. وهذا أمر جيد في كثير من المواقف. إن التزامهم الشخصي يشجع الناس على «الثبات» ويحثهم على عدم الاستسلام عندما تصبح الأحوال صعبة. بالطبع، قد يعمل هذا الثبات نفسه بخلاف اتجاه مصلحة الناجحين عندما يجب عليهم تغيير المسار.

كيف يجعلنا نجاحنا نؤمن بالخرافات.

إن اعتقادات النجاح الأربعة هذه، أي امتلاكنا المهارات والثقة والدافع والاختيار الحر للنجاح، تجعلنا نؤمن بالخرافات.

تقول: «أنا؟ مطلقاً، لا أؤمن بهذه الأشياء، لقد نجحت بعرق جبيني».

قد يكون هذا صحيحاً فيما يتعلق بالخرافات «الصبيانية» مثل التطير من السير تحت سلم أو من كسر مرآة أو من السماح لقطة سوداء باعتراض طريقنا. يزدري أكثرنا الخرافات بوصفها اعتقادات سخيفة لا يؤمن بها سوى الجهلة السذج. ونحن نؤكد لأنفسنا في أعماقنا أننا أذكى من الوقوع في فخ مثل هذه الأفكار السخيفة.

لكن مهلاً! كلنا يؤمن بالخرافات بدرجة من الدرجات. وفي حالات كثيرة يزداد إيماننا بالخرافات كلما ارتقى مستوانا الوظيفي.

ينشأ نهج الإيمان بالخرافات من وجهة نظر علم النفس من الاعتقاد الخاطئ أن نشاطاً محدداً متبوعاً بحدث إيجابي هو في حقيقة الأمر سببٌ لذلك الحدث الإيجابي. قد يكون ذلك النشاط وظيفياً أي قد يؤثر في شخص آخر أو في شيء آخر، أو قد يكون

مستقلاً وعديم الجدوى، ولكن عندما يحدث أمر جيد بعد قيامنا به فإننا نربط بين الأمرين، ونسعى لتكرار ذلك النشاط. لقد كان عالم النفس بي إف سكنير من أوائل من سلطوا الضوء على هذه السخافة، إذ برهن تجريبياً أن الحمامات الجائعة تكرر رفرفتها بأجنحتها؛ لأن قيامها بذلك كان يتبعه حصولها على بعض الحبوب. وكانت الحمامات ترفرف بأجنحتها بطريقة معينة وتحصل إثر ذلك مباشرة على الطعام فتعلمت تكرار تلك الحركات. لقد اعتقدت مخطئةً أن تلك الرفرفة تؤدي إلى الحصول على الطعام. رفرفة صغيرة فتحصل على الطعام... هذا ما كانت الحمامات تتمناه. رفرفي بجناحيك مرة أخرى، واحصلي على مزيد من الطعام.

يبدو الأمر سخيفاً أليس كذلك؟ إننا لا نتصرف أبداً بمثل هذه الطريقة. هكذا نؤكد لأنفسنا أننا أكثر تطوراً من حمامات سكينر.

ولكني أعلم من خبرتي أن كثيراً من «الجائعين» يكررون بعض التصرفات بطريقة متواصلة يوماً بعد يوم عندما يعتقدون أن مقادير كبيرة من المال والتقدير سوف تصلهم بعدها.

ليس الإيمان بالخرافات سوى خلط بين الارتباط والسببية. فأي إنسان، مثله مثل أي حيوان، يميل إلى تكرار السلوك الذي يليه حدث إيجابي. كلما ازدادت إنجازاتنا، ازداد حصولنا على أحداث إيجابية.

ومن أفدح الأخطاء التي يرتكبها الناجحون افتراضهم ما يلي: «أنا أتصرف بهذه الطريقة وأحقق الإنجازات. لذلك لا بد أنني أحقق هذه النتائج لأني أتصرف بهذه الطريقة».

هذا الاعتقاد صحيح في بعض الحالات، لا في جميعها. يظهر تأثير الإيمان بالخرافات في هذه الفجوة. إنه ينشئ مغالطة جوهرية استوجبت وضع هذا الكتاب، ألا وهي: «ما وصل بك إلى هذه المرحلة لن يوصلك إلى أفضل منها». وأنا أتحدث عن الفارق بين النجاح الذي يحدث نتيجة سلوكنا، والنجاح الذي يأتي برغم سلوكنا.

جميع من أقابلهم تقريباً ناجحون؛ لأنهم يقومون بكثير من الأشياء بطريقة صحيحة. وجميع من أقابلهم تقريباً ناجحون برغم قيامهم ببعض التصرفات التي تجافي المنطق.

التحدي الأكبر الذي يواجهني هو مساعدة القادة على إدراك الفرق وإدراك أنهم يخلطون بين سلوك «بسبب» وسلوك «بالرغم من» وعلى تجنب الوقوع في «فخ الإيمان بالخرافات» هذا.

كانت هذه هي العقبة الأكبر التي اعترضت سبيلي عندما عملت مع مدير سأطلق عليه اسم هاري. كان ذكياً مخلصاً لعمله يحقق النتائج المرجوة منه على الدوام. لم يكن ذكياً فقط، بل كان يرى أموراً يعجز غيره من العاملين في الشركة عن رؤيتها. وكان الجميع مهما كبر شأنهم أو صغر يقرون بذلك. لقد أدت أفكاره المبتكرة إلى تطوير وتحديث عمليات وإجراءات جديدة، وأثنى عليه الجميع بسبب هذا. ولم يساور أحداً شك في دور هاري الفاعل في تطوير مؤسسته. كان هاري فوق هذا كله يتمتع أيضاً بمزيد من الصفات الإيجابية. لقد كان يهتم مخلصاً بالشركة والموظفين وحملة الأسهم. كانت زوجته رائعة وولداه يدرسان في أفضل الجامعات. وكان يقطن في منزل جميل في الجوار. في المجمل كان كل شيء يسير على ما يرام لهاري في عمله وفي حياته الشخصية على حد سواء.

لم تشب هذه الصورة الجميلة سوى شائبة واحدة، ثمة شوائب دائماً عندما يوجد الإيمان بالخرافات، وهي أن هاري كان مستمعاً سيئاً. فبرغم احترام زملائه ومرؤوسيه له، إلا أنهم لم يكونوا يلقون منه آذاناً مصغية. صحيح أنهم كانوا يخشون ذهنه المتوقد وإبداعه بعض الخشية فكانوا أكثر استعداداً لقبول أن هاري لم يكن مضطراً إلى الاستماع إليهم طوال الوقت، لكنه كان مستمعاً سيئاً وعدوانياً إلى درجة كبيرة وليس مجرد عبقري مشغول لا يهتم بالآخرين في بعض الأحيان. كان زملاؤه يشعرون دائماً بأنه عندما يحزم رأيه في إحدى القضايا فلا طائل من عرض رأي آخر. وقد أجمع الزملاء كافة في جميع مستويات الشركات العليا والدنيا على هذا الرأي عبر التعقيبات والملاحظات التي حصلت عليها. وكانت الآراء في المنزل متفقة أيضاً مع آراء زملائه في العمل، إذ كانت زوجته وأبناؤه يشعرون بأن هاري لم يكن ينصت لكلمة مما يقولون. ولو كان كلب هاري قادراً على الكلام لنبح معبراً عن الرأي ذاته.

أشرت لهاري أن نجاحه يعود إلى موهبته واجتهاده وإلى قليل من الحظ. وقلت له أيضاً: إنه كان ناجحاً برغم سوء استماعه إلى الآخرين.

اعترف هاري أن الآخرين يعتقدون أنه يجب أن يستمع بطريقة أفضل، ولكنه لم يكن واثقاً بأهمية التغيير. لقد أقنع نفسه أن سوء استماعه كان في حقيقة الأمر مصدراً عظيماً لنجاحه. وأراد الدفاع عن معتقداته الخرافية مثله مثل كثيرين غيره من أصحاب الإنجازات، وأشار إلى أن بعضهم يقومون بعرض أفكار سيئة، وإلى أنه يكره تشتيت ذهنه الخصب بأفكار رديئة. فالأفكار الرديئة للذهن في رأيه تشبه التلوث. وكان مضطراً لتصفيتها، فهو ليس مستعداً للتظاهر بأنه يستمع إلى أفكار رديئة لمجرد أن يشعر الآخرون بالرضا. وقال بتروٍّ يغلب عليه الكبرياء: «لا أطيق الحمقى كثيراً».

كان ذلك رد الفعل الدفاعي رقم واحد. وهذا ما يقوم به دائماً المتهمون بالاعتقاد بالخرافات. فهم يتعلقون بفكرة أن نجاحهم مرتبط سببياً بسلوك بعينه سواء كان جيداً أو سيئاً، متعقلاً أو متهوراً، مشروعاً أو غير مشروع. وهم يرفضون قبول أن جميع الأشياء الجيدة تحدث، لا بسبب تصرفات رديئة يقومون بها، بل بالرغم منها، ويرفضون قبول أن ليس ثمة صلة سببية أبداً في بعض الحالات.

انحصرت مهمتي في جعل هاري يدرك اعوجاج منطقه.

عندما سألته إن كان يعتقد حقاً أن جميع زملائه وأفراد أسرته حمقى أقر بخجل أن رأيه كان متجنياً عليهم، فهم أشخاص يحترمهم ويحتاجهم لإنجاز الأعمال، وهم أشخاص اعتمد نجاحه كله على جهودهم.

وقال: «إذا فكرنا في طريقة أعمق فربما أكون أنا الأحمق أحياناً».

كانت تلك خطوة كبيرة يخطوها هاري، إذ اعترف بمشروعية مشاعر الآخرين، واعترف أنه «ربما» يتصرف بحماقة «أحياناً».

لكن هاري انتقل بعد ذلك إلى ردة الفعل الدفاعية الثانية: الخشية من المبالغة في التصحيح. كان يخشى البدء بالإصغاء كثيراً، ويخشى أن يؤدي قيامه بذلك إلى جعل جذوة إبداعه تخبو. ولسوف يصبح غير راغب كثيراً في تقاسم آرائه مع الآخرين، فقد يؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى نضوب معين أفكاره الإبداعية. لقد شرحت له أن خطر مبالغة رجل في الخامسة والخمسين كان طوال حياته مستمعاً سيئاً بتصحيح ذلك العيب

ليصبح بين ليلة وضحاها زائد الاهتمام بآراء الآخرين ليس إلا خطراً مستبعداً جداً. وطمأنته بأنه يستطيع حذف هذا الهاجس من لائحة الأمور التي تثير المخاوف. فنحن نقوم بإصلاح سلوك سيئ، ولا نقوم بإنجاز تحول ديني. قرر هاري في نهاية المطاف أن الاستماع إلى الآخرين سيكون أكثر فائدة من إضاعة الوقت في تبرير خلله السلوكي.

ليست حالة هاري حالة بنادرة الوجود. جميعنا تقريباً يؤمن بالخرافات ويعطي قيمة كبيرة لسلوك رديء نقرنه اعتباطياً بنجاحنا.

لقد عملت مع أشخاص يصرون على أن تعليقاتهم القاسية التي يطلقونها بحق زملائهم ضرورية جداً؛ لأن براعتهم المشهود لها في السخرية هي التي تطلق العنان لأفكارهم العظيمة. (أنا أسألهم: ماذا لو قابلتم شخصاً لطيفاً مبدعاً مثلهم؟ حسنٌ،..... هذا ما يجعلهم يفكرون في الأمر).

لقد عملت مع موظفي مبيعات يعتقدون أن أساليب البيع اللجوجة الهجومية التي يتبعونها مع الزبائن هي السبب الكامن وراء إبرامهم صفقات أكثر من الصفقات التي يبرمها أقرانهم. (لو كان كلامهم صحيحاً، كما أشرح لهم، فكيف يتمكن زملاؤكم الألطف من بيع أي شيء؟ هل يعود السبب لأنكم تبيعون منتجاً جيداً أو لأنكم تقومون باجتماعات مبيعات أكثر؟).

وعملت أيضاً مع مديرين يصرون على أن نأيهم بأنفسهم عن الآخرين وصمتهم الذي يلفه الغموض وصعوبة وصول مرؤوسيهم إليهم ليست سوى أساليب محسوبة ومدروسة لجعل الناس يفكرون من تلقاء أنفسهم. (يجب على القادة رعاية المبادرة في صفوف العاملين كما أؤكد؛ ولكن هل تقوم بذلك عن قصد وأنت تروم الوصول إلى هدف مشروع؟ أم أنك تحاول تبرير تصرفك بعد فوات الأوان وانكشاف حقيقة أنك ترفض التغيير؟ أليس العاملون لديك قادرين على التفكير بطريقة أفضل إن أنت قمت بتوجيههم في الاتجاه الصحيح، وبينت لهم كيف يجب أن يفكروا؟ من المحتمل أنهم يفكرون وحدهم بالرغم من تجاهلك لهم؟).

دعونا الآن نسلط الضوء عليكم؛ لأن قلة منا محصنون ضد الإيمان بالخرافات. اختر بسرعة تصرفاً غير جذاب تقوم به بحكم العادة... شيئاً تعرف أنه يزعج أصدقاءك أو أسرتك أو زملاءك. واعرض على نفسك الآن ما يأتي: هل تواصل القيام بهذا التصرف لأنك تعتقد أنه مترافق (بعض الترافق) مع أحداث جيدة حدثت معك؟ تفحص ذلك عن كثب. هل يساعدك هذا السلوك على إحراز النتائج؟ أم هو مجرد واحد من تلك الاعتقادات الخرافية الاعتباطية التي ظلت تتحكم في حياتك سنوات طويلة؟ السؤال الأول يتحدث عن سلوك من نوع «بسبب» والأخير عن سلوك من نوع «بالرغم من».

يتطلب الخروج من فخ الإيمان بالخرافات هذا قدراً من اليقظة. عليك أن تطرح على نفسك بنحو متواصل السؤال الآتي: هل يرقى هذا السلوك إلى مرتبة كونه سبباً منطقياً لنجاحي، أم أنني أخدع نفسي؟

إذا أحصيت كافة تصرفاتك من النوعين «بسبب» و«بالرغم من» فسوف تصيبك الدهشة بمدى إيمانك بالخرافات في واقع الأمر.

كلنا خاضع لقانون الطبيعة.

كان باري ديلر رئيس إنتر أكتيف كورب (IAC/ Interactive Corp.) يشرح في مدرسة هارفارد للأعمال المغزى من فسيفساء الشركات التجارية الصغيرة المتفاعلة فيما بينها والتي جمعها ضمن IAC مثل تيكت ماستر (Ticketmaster) وهوتلز دوت كوم (Hotels.com) وماتش دوت كوم (Match.com) وليندنغ تري دوت كوم (Lending Tree.com). وقد بين أحد الطلاب أن هذه الشركات المتنوعة تبدو كأنها تعمل بطريقة مستقلة عن بعضها بعضاً لا بطريقة منسقة، بحيث يكون المردود الإجمالي أكبر من مجموع مردودات الشركات لو عملت كل منها بمفردها.

ثارت ثائرة ديلر، وقال ساخراً: «لا تستخدم أبداً عبارة مردود إجمالي أكبر من مجموع المردودات بمفردها. فهي عبارة قبيحة، الشيء الوحيد الذي يسود هو قانون الطبيعة. وإذا أعطيت هذه الشركات الوقت الكافي فإن علاقات طبيعية ستنشأ فيما بينها».

أنا أتفق مع هذا الرأي. ما ينطبق على الأجزاء المتباينة المكونة لشركة عملاقة ينطبق أيضاً على الأشخاص المختلفين فيما بينهم في مؤسسة ما. من غير الممكن إجبار الناس على العمل معاً. ولا يمكنك فرض التعاون البناء قسراً. ثم لا يمكنك أن تصنع الانسجام صنعاً سواء كان انسجاماً بين شخصين أو بين مجموعتين. ولا يمكنك أيضاً أن تطلب من الناس أن يغيروا طريقة تفكيرهم أو سلوكهم. فالقانون الوحيد الذي يسود هو قانون الطبيعة.

وقانون الطبيعة الوحيد الذي شهدته في أثناء ثلاثة عقود من متابعة جهود الناجحين ليصبحوا أكثر نجاحاً هو الآتي: لن يقوم الناس بأي شيء، ومن ضمن ذلك تغيير سلوكهم، إلا إذا استطعنا أن نبرهن لهم أن القيام به يصب في مصلحتهم، كما يرونها هم من وجهة نظرهم.

ولا أقول هذا على سبيل التهكم بالناس أو لأني أفترض أن الأنانية هي الدافع الوحيد في الحياة. فكثير من الناس يقومون يومياً بمطلق إرادتهم بأفعال حسنة يقدمون عبرها مصالح الآخرين ورغباتهم على مصالحهم ورغباتهم هم دون حصولهم على مردود واضح من هذه الأفعال.

ما أقوله هو : إن قانون الطبيعة يسود عندما تخرج إرادتك الذاتية من المعادلة، ويصبح الأمر مرتبطاً بقوىً لا تسيطر عليها.

فحتى أشجعك على القيام بما أريد، يجب أن أثبت لك أنه يفيدك بطريقة من الطرق، عاجلاً أو آجلاً. هذا هو قانون الطبيعة. فكل خيار، سواء كان كبيراً أو صغيراً، يحمل بين ثناياه مخاطر ومكاسب. ويصبح الأمر الأهم لك «ما الذي أحصل عليه من ذلك؟».

ما من أحد مضطر للاعتذار عن هذا الأمر. فهكذا تسير الأمور في عالمنا.

إنها القوة التي تجعل المتنافسين المتخاصمين يشرعون في التعاون. وإذا تعمقت في الموضوع بما فيه الكفاية، فإنك تجد أنهم لا يقومون بذلك بدافع الإيثار أو نتيجةً لنوع حديث من «القداسة». بل لأنها الطريقة الوحيدة التي يتمكن عبرها كل منهم من الحصول

على ما يريد. ونصادف ذلك كله في عالم السياسة عندما يتفق ألدّ الخصوم على دعم مشروع القانون نفسه؛ لأن أجزاء مختلفة منه تفيد الدوائر الانتخابية لكل منهم.

إنها القوة التي تجعل الناس يبتلعون كبرياءهم، ويعترفون بأنهم كانوا مخطئين. وهذا أمر شاق على كثير من الأشخاص الذين لن يقوموا به إلا إذا كان هو السبيل الوحيد أمامهم لإنهاء المشكلة والتقدم إلى الأمام.

إنه السبب الذي يجعل الناس يرفضون عملاً بأجر أفضل؛ لأنهم يشعرون بأن الوضع الجديد لن يجعلهم أكثر سعادة. فهم يعرضون أسئلة عن النقاط الإيجابية فيه، ويتوصلون إلى نتيجة مفادها أنهم يفضلون أن يكونوا أكثر سعادة على أن يكونوا أكثر ثراءً.

لأسباب خاصة بي، فأنا أحمد الله على قانون الطبيعة هذا! فمن دونه ستكون مساعدة الناجحين على إصلاح أساليبهم مهمة مستحيلة. وكما أسلفت فإن لدى الناجحين أسباباً قليلة تجعلهم يغيرون سلوكهم. ولديهم أسباب كثيرة تجعلهم يتمسكون بحالتهم الراهنة فيرقصون «رقصتهم الخاصة».

لقد أمطرهم نجاحهم بوابل من الأحداث الإيجابية فأصبحوا يشعرون بأن من الذكاء مواصلة القيام بما كانوا يقومون به من قبل. ويؤكد سلوكهم السابق أن المستقبل مشرق بالقدر ذاته. وهم يقولون: «لقد فكرت بهذه الطريقة من قبل، فانظروا ما آلت إليه حالي».

إنهم يعانون العجرفة أيضاً، أي شعور المرء بأنه يمكنه القيام بأي شيء. يتطور هذا الشعور، وينمو مثل عضلة جرى تدريبها جيداً لدى الناجحين خاصة بعد سلسلة جيدة من النجاحات. كما أن لديهم «الدرع الواقي» الذي يكوّنه الناجحون عبر مرور الوقت الذي يهمس في آذانهم: «أنت على حق والجميع مخطئون».

ثمة آليات دفاعية يصعب قهرها. فبعض الناس لا يؤثر فيهم أبداً إخبارهم أن الجميع يكرهون الطريقة التي يتصرفون بها؛ لأنهم لا يبالون بما يقوله الآخرون عنهم، بل يفترضون أن الجميع مخطئون. وثمة غيرهم ممن لا يفزعهم تحذيرهم من أن سلوكهم

يضر بفرص ترقيتهم، ويخالون أنهم قادرون على الحصول على عمل في مكان آخر بلمح البصر. (بصرف النظر عن كون هذا صحيحاً أو لا، فهم يصدقونه!).

إن إقناع الناس بالتغيير عبر استحضار وضع لا يعني لهم شيئاً لهو عمل بالغ الصعوبة. لقد طُلب مني ذات مرة أن أعمل مع خبير في البرمجيات. كان بمنزلة العمود الفقري التقني في شركته، بحيث لا تكاد تستطيع الاستغناء عنه. وكان مدير الشركة يرغب في جعله أكثر حباً للعمل الجماعي وفي تشجيعه على مزيد من الاختلاط مع الآخرين على أمل أن ينقل بعضاً من «عبقريته» إلى باقي زملائه في الشركة.

كانت مشكلته الوحيدة التي اتضحت لي بعد الحديث معه مدة خمس دقائق هي أنه لم يكن شخصاً اجتماعياً أصلاً، فهو إنسان يتكون عالمه المثالي من غرفة وطاولة وشاشة كمبيوتر و(آه نعم!) نظام صوتي من أرفع طراز يصدح بموسيقى (أوبرا على ما أذكر) على مدار الساعة. لم يكن يرغب في الاختلاط مع باقي الزملاء، بل كان يريد الانزواء وحيداً.

لقد اعتقد أن بإمكاننا تهديده بأخذ ألعابه منه إن لم يتغير. ولكن ما الفائدة في هذا؟ لن يسرّ بذلك ولن يتحسن و«ستفقد» الشركة ثروتها التقنية الأغلى. لم تكن قضية تغيير سلوكه تستحق ذلك الثمن... هذا ما قلته لرئيس مجلس الإدارة.

قلت: «خطتك جيدة نظرياً. ولكن ما تطلبه لا يعني له الكثير. دعه وشأنه. إنه مسرور وباقٍ هنا، فلماذا نفزعه ونحمله على المغادرة بتحويله إلى شخص مختلف كثيراً؟».

كان هذا الشخص استثناءً، حالةً شاذة.

يمكن التغلب على ممانعة معظم الناس للتغيير عبر اللجوء إلى قانون الطبيعة. ولدى الجميع (حتى أكثرهم أنانية وغروراً) زر سحري يمكن الضغط عليه... هذا الزر هو المصلحة الذاتية. كل ما يجب علينا فعله هو إيجاد ذلك الزر الذي يختلف من شخص لآخر.

لو كان ثمة فن فيما أقوم به (صدقوني.. ليس فيه الكثير من الفن)، فلعله يكمن في هذه النقطة؛ أي في اللحظة الحاسمة التي أكتشف فيها الزر السحري لدى الشخص المعني.

ومن حسن الحظ أن الناجحين يسهلون عليك إيجاد ذلك الزر. فإذا ضغطت على الناس لتحديد الدوافع الكامنة وراء مصلحتهم الشخصية، تحصل عادة على النقاط الأربعة الآتية: المال والسلطة والمكانة والشعبية. إنها ثمرات النجاح الأكثر شيوعاً. لذلك نسعى بأظافرنا وأسناننا وراء زيادة في الأجر (المال) أو وراء ترقية (السلطة) أو مستوى وظيفي ومكتب أكبر (المكانة)، ويتحرق كثيرون منا لأن يكونوا محبوبين من قبل الجميع (الشعبية).

يختلف هذا الزر السحري من شخص لآخر، وهو يتغير بمرور الزمن. لكن المصلحة الشخصية هي ما يحركه دائماً. ويتمتع زبائن التدريب الشخصي لدي بالمال والسلطة والمكانة، وأكثرهم يحظى بالشعبية. وبعد تحقيق هذه الأهداف، فإنهم ينتقلون إلى أهداف أكبر مثل «ترك تراث يقتدي به الآخرون» أو «أن يصبحوا مثلاً أعلى» أو «تأسيس شركة ناجحة». إذا بحثت عن الزر السحري المحرك للمصلحة الذاتية فسوف تجده هناك.

حققت أبرز نجاحاتي مع مدير مبيعات اسمه جون كانت خصومته مع مدير آخر في المؤسسة تستنزف طاقاته كلها. ظل الرجلان يتبارزان أعواماً (لم يتضح لي ما إذا كان «الرجل الآخر» يشاطر جون هذا الهوس). ولم يكن جون ليعتبر نفسه «منتصراً» في أي عمل يقوم به، سواء كان يلعب الغولف في منتجع الشركة أو يعرض الأرباح الربعية، إلا إذا خلّف ذلك الشخص الآخر وراءه.

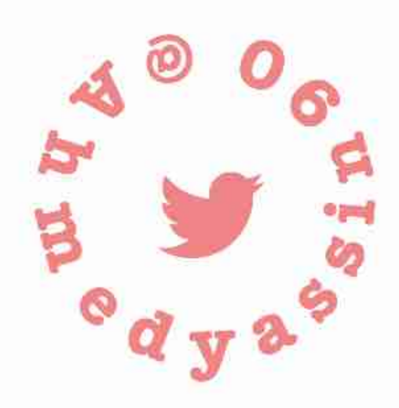
طلب مدير الشركة مساعدتي؛ لأن جون كان المرشح الأول لمنصب مدير العمليات، وكانت بعض صفاته الحادة بحاجة إلى تشذيب. وحالة جون، كما ورد في التعقيبات والملاحظات، كانت هوساً بالتفوق (أهو أمر مفاجئ؟) يتجلى عبر سلوك تنافسي متواصل مع مرؤوسيه المباشرين. كان يواظب على تصحيح أفكارهم أو تحسينها مصراً على أن اقتراحاته أفضل.

استلزم جعل جون يتغير تقويماً دقيقاً لما يحفزه. لم يكن الحصول على مزيد من المال ليغري هذا الرجل، إذ كان لديه ما يكفيه وأكثر. وأيضاً لم تكن السلطة أو المكانة تروق؛ له لأنه وصل إلى مراتب مرموقة في المؤسسة لم يكن يحلم بها من قبل. ولم تكن الشعبية تعني له شيئاً لتمتعه بقدر طيب من جاذبية موظفي المبيعات يكفي لجعل الناس يحبونه. أما ما حمله على الالتزام بالتغيير فهو خشيته من أن فشله في هذا التغيير يعني إخلاء الساحة لمنافسه الرئيس. ليس هذا بالدافع النبيل... لكني لا أحكم على الدوافع التي تجعل الناس يتغيرون، بل ينصب اهتمامي على جعلهم يتغيرون فقط.

وافق مدير آخر عملت معه (وكان مشهوراً بسخريته وسوء طباعه) على التغيير؛ لأنه أدرك أن ولديه شرعاً يحاكيان سلوكه في المنزل. لم يكن يرغب في أن يكون إرثه اثنين من الحمقى المتهكمين. (تجدون مزيداً من التفاصيل عنه في الفصل السادس).

انظر حولك في العمل. ما الذي يبقيك فيه؟ ما الذي يجعلك تعود يوماً إثر يوم؟ هل هو أحد الدوافع الكبيرة الأربعة، أي المال والسلطة والمكانة والشعبية، أم هو شيء أكثر عمقاً ولطفاً تطور في أثناء الزمن؟ عندما تعرف الشيء المهم لك يصبح الالتزام بالتغيير أكثر سهولة. إن لم يكن بإمكانك تحديد ما الذي يهمك، فلن تعرف متى يصبح هذا الشيء المهم مهدداً. وفق خبرتي، يقوم الناس بتغيير أساليبهم عندما يتهدد الخطر ما يقدّرونه حقاً.

إنها طبيعتنا.... إنه القانون.


@Ahmedyassin90

القسم الثاني

العادات العشرون التي تعيق اعتلاءك القمة

نعرف عبرها القضايا الشخصية الأكثر إزعاجاً في مكان العمل، فنساعدك على معرفة ما ينطبق منها عليك

الفصل الرابع

العادات العشرون

معرفة ما يجب تركه.

أتيحت لي في أثناء عملي عضواً في مجلس إدارة بيتر دركر فاونديشن مدة عشر سنوات فرصٌ كثيرة للاستماع إلى هذا الرجل العظيم. وسمعته يقول من ضمن أقواله الكثيرة المأثورة التي تنضح بالحكمة: «لقد قضينا وقتاً طويلاً نعلم القادة ماذا يفعلون. ولكننا لم نكرس وقتاً كافياً لتعليمهم التصرفات التي يجب أن يتركوها».

كم هذا صحيح. تذكر مؤسستك. متى عُقدت آخر جلسة تدريبية حضرتها، وكان عنوانها «أشياء غبية تقوم بها إدارتنا العليا، ويجب الكف عن القيام بها فوراً»؟ متى كانت آخر مرة قام فيها رئيس مجلس إدارتك بإلقاء كلمة تهدف إلى تحفيز العاملين وتركز على صفاته السلبية وعلى جهوده لإيقاف هذا السلوك الضار؟ هل يمكن أن تتخيل رئيس مجلس إدارتك (أو المشرف المباشر عليك) يعترف على الملأ بقيامه بسلوك خاطئ، ويشرح الجهود التي يبذلها لتركه؟

لم يحدث ذلك على الأرجح!

ثمة أسباب جيدة للقيام بذلك ترتبط بطريقة وثيقة باللهجة الإيجابية وبالزخم المتسارع اللذين تحاول المؤسسات الحفاظ عليهما. ويجري تصميم كل شيء في المؤسسة، بحيث يجسد التزاماً بالعمل الإيجابي ويصاغ على طريقة القيام بأمر من الأمور. مثلاً، سنبدأ بالانتباه إلى زبائننا (بدلاً من الكف عن الحديث عن أنفسنا). ويجب أن نبدأ الاستماع بانتباه أكبر (بدلاً من الكف عن العبث بأجهزة الهاتف النقال في أثناء تحدث الآخرين معنا). بطريقة مشابهة نجد أن أنظمة المكافآت في معظم المؤسسات تهدف كلياً

إلى «تقدير القيام بشيء ما». وقلما نُكافئ على تركنا القيام بشيء سيئ بالرغم من أن الأمرين وجهان لعملة واحدة.

تذكر عندما رأيت زملاءك يذهبون إلى لقاء مع زبون، فيعودون بصفقة ضخمة. فإن كانوا مثل موظفي المبيعات الذين أعرفهم فإنهم سيعودون إلى المكتب ملوحين بالصفقة الجيدة قاصين على كل من يستمع إليهم بالتفصيل الممل كيف نجحوا في اقتناص تلك الصفقة. سوف يرددون حكاية نصرهم شهراً بعد شهر. ولكن دعونا ننظر إلى الأمر من الزاوية المخالفة، ماذا لو قام موظفو المبيعات هؤلاء في أثناء لقائهم مع أحد الزبائن بحساب الأرقام فأدركوا أنهم على وشك إبرام صفقة خاسرة؟ ماذا لو قرروا في الوقت المناسب التوقف عن التفاوض ورفض الصفقة؟ هل سيهرعون إلى المكتب مفاخرين بتجنبهم تلك الصفقة السيئة؟ لا يكاد هذا يحدث في أي مكان لأن تجنب ارتكاب الأخطاء واحد من الإنجازات المجهولة المستترة التي لا يُسمح لها بأن تشغل حيزاً من وقتنا وتفكيرنا. مع ذلك، وفي كثير من الأحيان، يكون أثر تجنب صفقة سيئة على حسابات الربح والخسارة أكبر بكثير من أثر إبرام صفقة ناجحة.

خذ مثلاً جيرالد ليفين الذي كان رئيساً مرموقاً لمجلس إدارة تايم وارنر (Time Warner) في تسعينيات القرن العشرين. كان ليفين يُعدّ رئيس مجلس إدارة صاحب رؤية ثاقبة، فقد تنبأ بمستقبل تلفاز الكابل، وساعد على إنشاء محطة إتش بي أو (HBO)، وعلى تحويل تايم وارنر من مجرد مجموعة من المجلات والأفلام والموسيقا إلى معقل من معاقل الإرسال التلفازي.

ولكنه اقترف عام 2000 خطيئة فادحة فقام بدمج تايم وارنر الوقورة مع شركة الخدمة الإلكترونية المبتدئة إي أو إل (AOL). كوّنت تلك العملية آنذاك أكبر عملية اندماج في تاريخ الولايات المتحدة وكانت تهدف إلى تكوين شركة تتسيَّد الساحة عقوداً من السنين. وبالطبع لم تسر الأمور على ذلك النحو، وكادت عملية الاندماج تلك تودي بتايم وارنر؛ إذ تراجع سهمها بنسبة 80 في المئة وخسر آلاف الموظفين جلّ مدخرات تقاعدهم. أما ليفين، فقد خسر عمله وجزءاً كبيراً من ثروته وخسر سمعته كلها، فبعد أن كان رئيس

مجلس إدارة تايم وارنر صار مهندس أسوأ عملية اندماج شركتين في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.

الآن، تخيل لو قام ليفين في مرحلة من مراحل المفاوضات مع «إي أو إل» بالضغط على المكابح، وامتنع عن إبرام الصفقة؟. أغلب الظن أننا لم نكن لنسمع بالأمر إطلاقاً. لن يقوم ليفين بعقد مؤتمر صحفي معلناً «لن نقوم بعملية الاندماج» بل كان سيبقي الموضوع لنفسه، فيجعله مثالاً إضافياً لقرار سيئ قام بتجنبه. وبرغم هذا..... لو قام بذلك، أي لو توقف عما كان يزمع القيام به، لبقيت سمعته وثروته دون أن يمسهما سوء.

تلك هي مفارقة ترك سلوك خاطئ. فقد لا يثير الأمر اهتمام أحد، لكنه قد يكون حاسماً مثل أي شيء آخر نقوم به.

لسبب مجهول نحن لا نلجأ إلى ذلك التفكير السلبي بالقدر ذاته في حياتنا اليومية الاعتيادية. فعندما يتعلق الأمر بترك سلوك سيئ خارج مكان العمل أو بتجنب قرارات خاطئة، فإننا نهنئ أنفسنا طوال الوقت.

قررت وزوجتي قبل بضعة أعوام ألا نستثمر في مجال العقارات؛ لأنها خطرة جداً كما كنا نعتقد. وقد تراجع هذا القطاع لحسن حظنا (ولسوء حظ بعض أصدقائنا). والآن، لا يمر شهر دون أن نقول، أنا وزوجتي لايدا، في أثناء قعودنا على طاولة المطبخ لحساب بياناتنا: «الحمد لله على أننا لم نستثمر أموالنا في ذلك القطاع». وبعد ذلك نصمت برهة ثم نتذكر خسائر أصدقائنا بحزن ونواصل حساب بياناتنا. هذه هي طريقتنا في الاحتفال بتجنبنا القرار الخاطئ.

يشبه هذا ترك عادة سيئة في حياتنا الشخصية. نعدّ تركنا التدخين إنجازاً كبيراً، ونهنئ أنفسنا عليه طوال الوقت. ويقوم الآخرون بالأمر ذاته أيضاً (يجب أن يقوموا بذلك إذا علمنا أن المدخن يقوم، في المتوسط، بتسع محاولات لترك التدخين).

ولكننا نفقد هذا المنطق البدهي في بيئة الحماسة والثقة بالنجاح التي تسود في المؤسسة، حيث لا يوجد نظام لمكافأة من يتجنب القرارات الخاطئة أو من يترك سلوكاً سيئاً. لا ترتكز عمليات تقويم أدائنا إلا على ما أنجزناه، وعلى النتائج التي حققناها، وعلى

التطور الذي أحرزناه مقارنة بالعام الماضي. وتجري صياغة حتى الأهداف الشخصية التي تبدو متواضعة على أنها أفعال بادرنا إلى القيام بها وليس على أنها سلوك ضار تركناه. يشكرنا الآخرون على دقة مواعيدنا، وليس على تركنا عادة التأخر عن المواعيد.

نستطيع تغيير هذا. وكل ما نحتاجه هو تعديل صغير في طريقة تفكيرنا وفي نظرتنا إلى سلوكنا.

أحضر دفتر ملاحظاتك، وبدلاً من قائمة المهام التي يجب القيام بها، باشر بكتابة قائمة الأعمال التي يجب تركها. قد تطول لائحتك عندما تصل إلى نهاية هذا الكتاب.

الانتقال إلى الوضع الحيادي.

يجب علينا الكف عن تصنيف جميع تصرفاتنا من حيث كونها سلبية أو إيجابية. فهي ليست كلها جيدة أو سيئة. بعضها حياديٌ فقط، أي لا جيد ولا سيئ.

لنفترض مثلاً أنك لا تُعدّ شخصاً لطيفاً، وأنك راغب في تغيير هذا النمط. أنت تتخذ القرار الآتي: «يجب أن أصبح ألطف».

ماذا تفعل؟

إنها مهمة شاقة للكثيرين؛ لأنها تتطلب لائحة طويلة من الأفعال الإيجابية. عليك البدء بإطراء الآخرين واستخدام كلمات مثل «رجاءً» و«شكراً» والإصغاء إليهم بصبر أكبر ومخاطبتهم بألفاظ محترمة، وكثير من الأمور الأخرى. ويجب عليك فعلياً أن تحول جميع الأفعال السلبية التي تقوم بها في العمل إلى أفعال إيجابية. وهذا كثير كثير لكثير من الناس؛ لأنه يستلزم تغييراً شاملاً في الشخصية يشبه اعتناق دين آخر أكثر مما يشبه تطويراً في مجال العمل. وفق خبرتي، يستطيع عدد قليل من الناس، إن وجدوا، إنجاز تلك التغييرات الإيجابية الكثيرة في تصرفاتهم الشخصية في الوقت ذاته. نعم، يمكنهم معالجة واحد منها بمفرده. أما إنجاز عشرة من تلك التغييرات فهو أمر مستبعد.

لحسن الطالع ثمة طريقة أسهل لتحقيق هدفك في «أن تصبح شخصاً ألطف». كل ما عليك القيام به هو «ترك التصرفات الحمقاء». وهذا لا يتطلب منك الكثير. أنت لست مضطراً إلى التفكير في سبل جديدة حتى تكون أكثر لطفاً مع الآخرين، ثم لا يجب عليك إعداد مهام يومية لتغيير شخصيتك. لست مضطراً إلى تذكر قول أشياء لطيفة أو إلى تذكر توزيع المجاملات أو قول تلك الكذبات البيضاء الصغيرة التي تلطف الأجواء في مكان العمل. كل ما عليك القيام به هو... ألا تقوم بشيء.

عندما يعرض شخص من الأشخاص في أثناء أحد الاجتماعات فكرة ليست لامعة بالقدر الكافي فلا تنتقدها، بل اسكت ولا تقل شيئاً.

وعندما يقوم شخص بتحدي أحد قراراتك لا تجادله أو تعتذر منه. فكر في ذلك بصمت، ولا تقل شيئاً.

وعندما يقدم أحدهم اقتراحاً مفيداً، لا تشعره بأنك تعرف ذلك سلفاً، بل اشكره ولا تزد على ذلك شيئاً.

ليس هذا تلاعباً بالألفاظ. فالجانب الإيجابي في معرفة ما يجب تركه أو في الوصول إلى هذه الحالة من الحيادية الملهمة يكمن في سهولة القيام بها.

إذا كان لك الخيار بين أن تصبح شخصاً ألطف وبين أن تكف عن التصرفات الحمقاء، فأيهما أسهل في رأيك؟ يتطلب الأمر الأول القيام بمجموعة من الأفعال الإيجابية في الوقت ذاته. أما الأمر الثاني فهو ليس سوى ترك القيام ببعض الأفعال.

فكر في الموضوع بأن تتخيّل صندوقاً عليك أن تملأه.... أن تصبح شخصاً ألطف يتطلب أن تملأ الصندوق بجميع الأفعال الإيجابية التي تقوم بها يومياً لتكوين سلوكك الجديد. يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لملء صندوق. وهو يستغرق وقتاً أطول حتى ينتبه الآخرون، ويلاحظوا أن الصندوق قد امتلأ.

أما الكف عن التصرفات الحمقاء فهو لا يتطلب تعلم سلوك جديد. ليس عليك ملء الصندوق بإنجازاتك الإيجابية، بل حسبك أن تتركه فارغاً من التصرفات السلبية.

تذكر ذلك جيداً، أثناء استعراضك لائحة القضايا المتعلقة بالتعامل مع الآخرين في هذا القسم، وحدد إن كان أي منها ينطبق عليك. ستكتشف أن تصحيح السلوك لا يتطلب مهارات فائقة أو تدريباً مطولاً أو ممارسة شاقة أو إبداعات خارقة. فكل ما هو مطلوب منحصر في ترك القيام بما كنت تقوم به في الماضي، أي في ألا تقوم بشيء على الإطلاق.

ما العيب فينا؟

علينا قبل الحديث عن إصلاح سلوكنا الخاطئ أن نحدد الأخطاء الأكثر تكراراً.

أتعجل هنا لأقول: إن هذه الأخطاء ليست إلا مجموعة محددة جداً من الأخطاء. ليست هي أخطاء مرتبطة بالمهارة، فأنت غير قادر الآن على معالجة ذلك النوع من الأخطاء. لو كان المطلوب تدريب فريق بيسبول وكنت أنا المدرب فلن أكون قادراً على تعليمك كيف تضرب كرة ذات مسار منحنٍ منخفض. إنه عمل مدرب تكنيك ضرب الكرة. أنا المدرب الذي يعلمك كيف تنسجم مع زملائك في الفريق، أي كيف تلعب جيداً، وليس عملي أن أعلمك كيف تلعب البيسبول.

وهي ليست أخطاء تتعلق بالذكاء، فقد فات أوان جعلك أكثر ذكاءً. لو كانت تلك هي المشكلة فإن الأحداث المسببة لها حدثت، على الأرجح، بين تاريخ ولادتك وتاريخ تخرجك في الجامعة. لم أكن قريباً منك آنذاك، ولم يكن بإمكاني مساعدتك على أي حال.

وهي ليست أخطاء تتعلق بالصفات الشخصية غير القابلة للتغيير. لست طبيباً نفسياً.... ولا يمكنني تقديم معالجة دوائية عبر كتاب. الرجاء استشارة طبيب.

إن ما نعالجه هنا مشكلات تتعلق، في الأغلب، بالتعامل مع الآخرين وبالسلوك القيادي. إنها الإزعاجات اليومية الشنيعة التي تفسد جو العمل إلى حد بعيد. وهي لا تحدث في الخلاء. إنها أخطاء يرتكبها شخص فتؤثر في الآخرين. وهي الرغبة الجامحة في الانتصار:

1. **السعي إلى تحقيق الانتصار بأي ثمن وفي جميع المواقف بغض النظر عن أهمية** الموضوع، بل حتى لو كان موضوعاً بالغ التفاهة.

2. **إضافة أفكار هامشية:** الرغبة العارمة في إضافة رأينا الذي لا يختلف كثيراً عن بقية الآراء في كل مناقشة.

3. **إطلاق الأحكام:** تصنيف الآخرين وفرض معاييرنا عليهم.

4. **إطلاق التعليقات الهدامة:** التهكم على الآخرين والتفوه بعبارات جارحة لا داعي لها، نظن أنها تجعلنا نبدو أذكياء وظرفاء.

5. **بدء الحديث بكلمة «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال»:** الإفراط في استخدام أدوات الربط هذه التي توحي إلى الجميع بالعبارة الآتية: «أنا على صواب وأنت على خطأ».

6. **استعراض ذكائنا:** أن نبين للآخرين أننا أذكى مما يعتقدون.

7. **الكلام عند الغضب:** استخدام التقلب العاطفي، وكأنه أداة إدارة.

8. **السلبية، أو «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح هذا»:** عرض أفكارنا السلبية، حتى عندما لا يسألنا أحد.

9. **حجب المعلومات:** الامتناع عن مشاركة الآخرين في المعلومات لتحقيق أفضلية عليهم.

10. **عدم التعبير عن التقدير بطريقة ملائمة:** التقاعس عن الثناء على الآخرين أو عن مكافأتهم.

11. **ادعاء فضل لا نستحقه:** هي الطريقة الأكثر إزعاجاً للمبالغة في تقويم مساهمتنا في تحقيق أي نجاح.

12. **التماس الأعذار:** محاولة تبرير سلوكنا المزعج.

13. **التعلق بالماضي:** التنصل من المسؤولية وإلقاء اللوم على أحداث وأشخاص من ماضينا؛ هذه خطة فرعية من إستراتيجية لوم الآخرين.

14. **التحامل والتحيز:** عدم إدراك أننا نظلم ذلك الشخص.

15. **عدم التعبير عن الأسف:** عدم تحملنا مسؤولية أعمالنا وعدم الاعتراف بأخطائنا أو الإقرار بأن تصرفاتنا تؤثر سلباً في الآخرين.

16. **سوء الاستماع:** النمط السلبي من عدم احترام الزملاء.

17. **عدم التعبير عن الامتنان:** الصيغة الأكثر بدائية للأخلاق السيئة.

18. **معاقبة ناقل الرسالة:** مهاجمة شخص ذنبه الوحيد أنه كان يحاول مساعدتنا فقط.

19. **التنصل من المسؤولية:** لوم الجميع وعدم لوم أنفسنا أبداً.

20. **الرغبة المفرطة في تحقيق «الأنا»:** تصوير أخطائنا على أنها فضائل؛ لأنها بسهولة تعبر عن هويتنا.

لعل ماكيافيلي وحده قادرٌ على قلب هذه النقائص فضائل، وعلى إثبات أنها تؤدي دور خطط ذكية غير منطقية ظاهرياً تجعلنا نتقدم خطوة على منافسينا. ولكني سأثبت لكم في سياق تقويم كل منها أن تصحيحها هو الطريقة المثلى لجعل الآخرين حلفاء لنا، الأمر الذي يكوِّن إستراتيجية تعد بفرص أكبر للنجاح على الأمد البعيد إذا قورنت بالسلوك الدفاعي الذي يقصي الآخرين.

إنها في الحقيقة أصنامٌ مخيفة للسلوك السيئ. وعندما يجري جمعها في مكان واحد، فهي تبدو مثل شبح مرعب. من يستطيع العمل في بيئة يقترف فيها الزملاء مثل هذه الخطايا؟ لكننا نعمل في بيئات مثل هذه كل يوم. الجانب الإيجابي هو أن هذه الإخفاقات قلما تظهر بطريقة جماعية. ربما تعرف شخصاً مذنباً بواحدة أو اثنتين منها. وربما تعرف شخصاً آخر يعاني عيبين مختلفين. ولكن من الصعب وجود أشخاص ناجحين يقترفون عدداً كبيراً من هذه الأخطاء معاً. وهذا أمر جيد؛ لأنه يسهل مهمتنا المتمثلة في إنجاز تغيير إيجابي بعيد الأمد.

بل إن ثمة جوانب إيجابية أخرى تتمثل في أن هذه الأخطاء سهلة التصحيح، ولا يحتاج

إصلاحها إلا إلى مجموعة من المهارات التي يتمتع بها جميع الناس. وعلى سبيل المثال، فإن معالجة عدم التعبير عن الامتنان هي مجرد أن تتذكر قول: «شكراً لك». (فهل هذا شاق؟). أما عدم الاعتذار فالحل هو أن تتعلم قول كلمة: «آسف. سأتصرف بطريقة أفضل في المستقبل». فيما يتعلق بمعاقبة ناقل الرسالة، فهو الحل، متمثلاً في أن نتخيل كيف نحب أن يعاملنا الآخرون في ظروف مماثلة. أما عدم الاستماع، فهو الحل متمثلاً في إغلاق فمك وفتح أذنيك. وهكذا دواليك. هذه القضايا صعبةٌ برغم عدم تعقيدها (ثمة فرق بين السهولة وعدم التعقيد). عليك أن تعرف سلفاً ما يجب القيام به. وهو أمر عادي يشبه ربط شريط حذائك أو قيادة دراجة هوائية أو أي مهارة أخرى تستمر مدى الحياة. لا يتعدى الأمر سوى أننا نغفل عن رؤية كثير من الفرص اليومية التي تسنح لنا لتطبيق تلك المهارات. وهذا ما يجعل مهاراتنا تتراجع.

قارن نفسك باللائحة. من المستبعد تماماً (آمل هذا) أن تكون متهماً بارتكاب جميع هذه العادات المزعجة. ولست أتوقع أن تكون قادراً على ادعاء «شرف» ارتكاب ست إلى ثمانٍ منها. ومن المستبعد أيضاً لمن يعانون من ست إلى ثمانٍ منها أن تمثل كلها مشكلات كبيرة إلى درجة تثير القلق. سيكون بعضها أكثر حدة من بعضها الآخر. إذا قال واحد من أصل عشرين شخصاً: إن لديك مشكلة في السيطرة على غضبك، فلا بأس. من جهة أخرى، إذا قال ذلك ستة عشر من أصل عشرين ، فعلينا أن نشمر عن سواعدنا.

قلص اللائحة إلى قضية مهمة واحدة أو اثنتين وستعرف من أين تبدأ. بهذا المعنى يتمثل عملي في شرح كيفية قيامك بذلك. أي إنه يزيد قليلاً عن تعليم الناس كيفية استثمار مهاراتهم الإيجابية بدلاً من كشف أخطائهم السلوكية. هل ثمة أمر أسهل من هذا؟

كلما ارتقيت صار أكثر مشكلاتك مشكلات سلوكية.

ثمة سبب دفعني إلى بذل كثير من الجهد سعياً وراء تحديد مواطن الخلل الشخصية لدى الناجحين. وهذا هو السبب في أن أكثر مشكلاتك تصبح سلوكية كلما ارتقيت وظيفياً.

لا بد أن يكون جميع القادة في مستويات البيئة المؤسساتية العليا ماهرين تقنياً. ولا بد أن يكونوا كلهم أذكياء وأصحاب اطلاع واسع على القضايا التقنية المتعلقة بعملهم.

فليس معقولاً مثلاً أن تصبح مديراً مالياً في شركتك دون أن تتقن المحاسبة أو قراءة ميزانية عمومية أو فن الإدارة المالية العقلانية.

لهذا السبب تكتسي القضايا السلوكية أهمية فائقة على مستويات الإدارة العليا في المؤسسات. وعندما تكون جميع العوامل الأخرى متساوية، تزداد مهارتك في التعامل مع الآخرين (أو تنقص) وضوحاً كلما علت مرتبتك. في الحقيقة، وحتى عندما لا تكون العوامل الأخرى متساوية، غالباً ما تكون مهارتك في التعامل مع الآخرين مؤثرة في مدى قدرتك على ارتقاء السلم الوظيفي.

من عساك تعينه مديراً مالياً؟ محاسبٌ جيدٌ بعض الشيء ذو تعامل رائع مع الآخرين خارج المؤسسة وماهر في إدارة أشخاص أذكياء جداً؟ أو محاسبٌ بارعٌ في عمله قليل الكفاءة في التعامل مع الأطراف الخارجية، ويقصي جميع الأشخاص الأذكياء الذين يقلون عنه مرتبة؟

لن يكون خياراً صعباً. ففي كل مرة يفوز المرشح صاحب المهارات الممتازة في التعامل مع الآخرين. ويعود هذا أساساً إلى قدرته على قيادتهم. أما المحاسب البارع فما من شيء يضمن قدرته على القيام بذلك في المستقبل.

لاحظ كيف ننظر إلى الأشخاص الآخرين الناجحين. يندر أن نقرن نجاحهم بالمهارة الفنية أو حتى بالذكاء. قد نقول: «إنهم أذكياء» ولكن هذا ليس بالعامل الوحيد الذي نعزو إليه الفضل في نجاحهم. إننا نعتقد أنهم أذكياء إضافةً إلى شيء آخر. وعند لحظة من اللحظات قد نتساهل في الجوانب المتعلقة بالمهارة. نحن نفترض أن طبيبنا يعرف مهنة الطب جيداً لذلك فإننا نحكم عليه عبر القضايا المتعلقة «بأسلوب تعامله» أي طريقة تقبله لأسئلتنا وأسلوبه في نقل الأخبار السيئة، بل حتى كيفية اعتذاره عن المدة الطويلة التي قضيناها في غرفة الانتظار. لا يجري تدريس أي من هذه المهارات في كلية الطب.

نحن نقوم بتطبيق هذه المعايير السلوكية على جميع الأشخاص الناجحين تقريباً سواء كانوا رؤساء مجالس إدارة أو مقاولي تمديدات صحية.

لدينا كلنا مؤهلات محددة تساعدنا على الحصول على عملنا الأول. وهي تشبه الإنجازات التي نذكرها في سيرتنا الذاتية. ولكن هذه الصفات تتقهقر إلى الخلف بعد أن نصبح أكثر نجاحاً، فتتقدم عليها صفات أكثر دقة.

يحمل جاك ويلش شهادة دكتوراه في الهندسة الكيماوية. لكني أشك في وجود صلة بين أي من المشكلات التي واجهته في أثناء آخر ثلاثين سنة من سنوات عمله في جنرال إلكتريك (General Electric) وبين مهارته في المعايرة الكيماوية أو في تركيب البلاستيك. كانت جميع القضايا التي تقلل من فرصه في الفوز بمنصب مدير الشركة قضايا سلوكية محضة، أي صفاقته وكلامه الجارح وإحجامه عن التعامل مع «الحمقى». لم يكتسب هذه الصفات في جامعة إيلينوي ومخابر الهندسة الكيماوية فيها. ولم يكن مجلس إدارة جنرال إلكتريك قلقاً بشأن قدرته على توليد الأرباح. لكنهم أرادوا التوثق من قدرته على تولي رئاسة مجلس الإدارة.

أجيب عندما يسألني بعضهم إن كان القادة الذين أدربهم يتمكنون من تغيير سلوكهم حقاً: غالباً ما تكون التغييرات السلوكية هي التغييرات المهمة التي يمكننا القيام بها بعد أن نجتاز شوطاً طويلاً في مسيرتنا المهنية.

لكنْ ثمة توضيحان هنا:

التوضيح الأول: لا يتبادر إلى ذهن القارئ، عندما أتحدث في هذا الكتاب عن الأخطاء الشخصية التي لا يفلت أحد من الوقوع في شراكها، أن الأشخاص الذين أعمل معهم أناس سيئون. أبداً، إنهم ليسوا كذلك فهم أشخاص رائعون وصلوا كلهم إلى الجزء الأعلى من الهرم الوظيفي في مؤسساتهم. ولكنهم يعانون من خلل شخصي أو اثنين. فهم عادة إما: (آ) لا يعترفون به؛ أو (ب) لم يخبرهم أحد عنه؛ أو (ج) يعلمون بوجوده، ويرفضون تغييره.

تذكروا هذا لأني سأبدو عند بعض المراحل مثل من يحاسب أشخاصاً في شركات تعج بالمختلين والمنحرفين والحمقى. انظروا حولكم في العمل. إن زبائني لا يختلفون عن أكثر الأشخاص الناجحين في مؤسستكم. بل ربما في الحقيقة لا يختلفون عنكم إلا في جانب واحد: لقد اعترفوا بأخطائهم، خلاف كثير من الناس، فعقدوا العزم على التحسن. وشتان بين الحالين.

التوضيح الثاني: عندما أستعرض قائمة الأخطاء المألوفة الآتية، فلعلك ترى نفسك فيها. ستقول: «هذا أنا. أنا أقوم بهذا طوال الوقت. لم يكن لدي أدنى فكرة أني سأصادف شيئاً من هذا القبيل».

إن احتمالات أن تصاب ثقتك في نفسك بصدمة في أثناء قراءتك هذه الأسطر كبيرة. لكن احتمالات أن تعترف بوجود مشكلة أقل. واحتمالات أن تتخذ إجراءات تصحيحية لإصلاح سلوكك أقل بكثير.

لكن حتى إن كنت ذلك الشخص المتنور المنفتح الذي يمكنه إدراك ذلك كله سأقول إن الوقت مازال مبكراً وإنك لست جاهزاً للتغير بعد.

أقول هذا لسبب واحد: لدي شكوك في التشخيص الذاتي. فكما يبالغ الناس في تقدير نقاط قوتهم نراهم يضخمون نقاط ضعفهم أيضاً. يعتقدون أنهم سيئون في أمر من الأمور، بينما هم في حقيقة الأمر متوسطون فيه أو دون المتوسط. أي أنهم يقومون بتشخيص الإصابة بمرض السرطان، بينما يرى المحترف أن المشكلة لا تتعدى شداً عضلياً. لذلك دعونا نكف عن التشخيص الذاتي بعض الوقت.

لكن حتى إن كان التشخيص صحيحاً فإن ثمة أمراً أشد أهمية. لنقل مثلاً: إن لديك مشكلة مزمنة في مقاطعة الآخرين، فكيف يمكنك التوثق من أنها تمثل مشكلة للآخرين. ربما يعدّونها صفة شخصية لا إرادية أو عيباً يمكنهم التسامح معه. فإذا لم يزعجهم الأمر أو يؤثر في آرائهم فيك أو يقف حجر عثرة في سبيلك، فلا داعي للقلق بشأن هذه القضية على الأقل.

سنناقش اختيار ما يجب إصلاحه في الفصل السادس. ولنكن أولاً واضحين بشأن التعرف إلى تحديات التعامل مع الآخرين.

العادة الأولى: الرغبة الجامحة في الانتصار.

الرغبة الجامحة في الانتصار هي المشكلة السلوكية الأكثر انتشاراً لدى الأشخاص الناجحين. ثمة خط رفيع يفصل بين التنافسية وفرط التنافسية وبين الانتصار عندما يكون الأمر مهماً والانتصار عندما يكون الأمر تافهاً. يخلط الناجحون بين الأمرين بتواتر ينذر بالخطر.

لنكن واضحين هنا: لست أقلل من شأن المنافسة، بل أشير إلى أنها تصبح مشكلة عندما نستخدمها في أهداف لا تستحق العناء.

إن الرغبة الجامحة في الانتصار هي التحدي الأهم؛ لأنها تحمل في ثناياها جميع المشكلات السلوكية الأخرى تقريباً.

نجادل كثيراً لأننا نسعى إلى فرض وجهة نظرنا على الجميع (أي إن الموضوع برمته يدور حول الانتصار).

نستخف بالآخرين، فيكون استخفافنا بهم سبيلاً ماكراً للرفع من شأن أنفسنا (الانتصار مرة ثانية).

نتجاهل الآخرين لتحقيق الانتصار عليهم عبر جعلهم يختفون تدريجياً.

ونقوم بحجب المعلومات عنهم؛ حتى نمنح أنفسنا أفضلية عليهم.

نحابي لأن المحاباة تمثل انتصاراً لنا عبر حلفائنا، وتعطي «تحالفنا» الأفضلية. وهكذا دواليك. ينبع كثير من التصرفات التي نقوم بها لإزعاج الآخرين من محاولات لا طائل تحتها؛ لنكون الطرف المسيطر في أي موقف، أي لنكون الطرف الرابح.

تطل الرغبة الجامحة في الانتصار برأسها في جميع الأنشطة التي يقوم بها البشر، وليس كبار المديرين فقط. نرغب في تحقيق الانتصار عندما تكون القضية مهمة،

وكذلك عندما تكون هامشية لا تستحق وقتنا وطاقتنا، بل حتى عندما يتضح أن الأمر لا يصب في صالحنا.

إذا كنت قد حققت أي نجاح (مهما يكن ضئيلاً) فأنت متهم بهذا كله يومياً. أنت تسعى لأن تسود وجهة نظرك في أثناء اجتماعات العمل. وأنت لن تفوت فرصة للتفوق عندما تجادل شخصاً مهماً (مهما نتج عن هذا!). وحتى عندما تكون في رتل الخروج في المتاجر الكبرى فأنت تراقب الأرتال الأخرى؛ لترى أيها يتقدم بسرعة أكبر.

شاهدت ذات مرة مباراة كرة السلة بين أب وابنه الذي يبلغ التاسعة من العمر. كان الوالد يزيد ابنه قدمين طولاً ونحو ستين كيلوغراماً وزناً، وكذلك بثلاثين عاماً من الخبرة. وكان يرغب في قضاء وقت طيب، بل لعله كان يرغب أيضاً في محاولة تعليم الفتى بعض الحركات الذكية. بدأت اللعبة بفرح ولا مبالاة. كان الأب يتساهل مع الابن؛ لإذكاء شعلة الحماسة لديه. ولكن بعد عشر دقائق من هذا المرح المزعوم، بدأت تتحرك في الأب دوافع «يجب أن أربح» وصار يلعب كما لو أن النتيجة مهمة عنده، وشرع بتطبيق رقابة لصيقة على الابن، وراح يتلفظ بكلمات بذيئة، وكان يستمتع فعلاً بتقدمه بنتيجة 11 مقابل 2. هذا يوضح كم هو جارف حب الانتصار. نحن نرغب في الفوز، حتى عندما تكون القضية أقل من تافهة، وحتى عندما يحتمل أن يؤدي انتصارنا إلى إيذاء من نحب.

من السهل علينا ألا نقرّ تصرف الأب عندما ننظر من بعيد فنحن نعتقد، أننا لن نتصرف أبداً بحس متبلد كما فعل.

فهل هذا صحيح؟

لنقل: إنك ترغب في تناول العشاء في المطعم «س». وترغب زوجتك أو شريكك أو صديقك في الذهاب إلى المطعم «ع». تدور بينكما مناقشة حامية بشأن اختيار المطعم. وتقوم بشرح ما تعرفه من عيوب عن «ع» لكنك تذعن على مضض، ويستقر الرأي على الذهاب إلى «ع». لكن تثبت التجربة صحة رأيك. فقد أهملوا تثبيت الحجز فاضطررتما إلى الانتظار ثلاثين دقيقة.

كانت الخدمة بطيئة والمشروبات رديئة، وكان مذاق الطعام كريهاً. ثمة خياران إثر هذه التجربة المريرة. الخيار آ: أن تنتقد المطعم وتخبر شريكك بعجرفة أن خياره كان خاطئاً، وأن تجنب هذه الكارثة كان ممكناً لو أنه أنصت إليك. الخيار ب: أن تتناول الطعام دون أن تنبس ببنت شفة. أي أن تتجاهل الأمر برمته وتستمتع بالأمسية.

قمت باستطلاع آراء زبائني في هذين الخيارين مدة سنوات. وكنت أحصل على نتائج ثابتة: 75 بالمئة من الزبائن قالوا: إنهم سيقومون بانتقاد المطعم. ولكن ما الأمر الذي أقروا جميعاً بأن عليهم القيام به؟ التزام الصمت ومحاولة الاستمتاع بالوقت. إذا أجرينا «تحليل الكلفة/ المنفعة» نجد أن علاقتنا مع شريكنا أهم بكثير من كسب جدال هامشي بشأن المكان الذي يجب أن نتناول فيه طعامنا. وبرغم ذلك فإن الرغبة في الانتصار تنتصر على المنطق المألوف. نرتكب الخطأ حتى عندما نعلم أننا لا يجب أن نرتكبه، بل ربما تسوء الأمور أكثر من ذلك.

قمت قبل عدة أعوام بتقديم خدماتي التدريبية مجاناً إلى أحد كبار الضباط في الجيش الأمريكي. وقد عرض علي السؤال الآتي: «من هو زبونك المثالي؟».

قلت له: «ضباطك مشغولون وأوقات فراغهم أقصر من أوقات فراغي، لذلك سأكون صريحاً. أفضل العمل مع شخص ذكي متفرغ مجتهد يسعى للنجاح؛ شخص حر يرغب في القيام بما هو صحيح؛ شخص موهوب لا يمكن الاستغناء عنه بسهولة؛ شخص لامع كفء متعجرف عنيد يظن أنه يعرف كل شيء. هل يمكنك أن تجد لي شخصاً بهذه المواصفات؟».

قال ضاحكاً: «تريدني أن أجد لك واحداً؟ ما أكثرهم عندنا!». لقد أتيحت لي فرصة تدريب كثير من ضباط الجيش في ذلك العام تحديداً. وحضرت أيضاً زوجات الضباط إحدى جلسات التدريب الجماعية. كانت ممتعةً مراقبةُ طريقة تعامل الضباط مع السؤال الخاص بالعشاء. قال نحو 25 في المئة من الضباط: إنهم سيتصرفون التصرف السليم أي التزام جانب الصمت ومحاولة الاستمتاع بالعشاء. وعند ذلك وقفت زوجاتهم معترضاتٍ على ذلك قائلات: إن أزواجهن لن يفعلوا شيئاً من هذا القبيل. هذا ما يوضح شدة الرغبة

ـ في الانتصار، فبرغم علم الضباط بوجود شهود عيان في الغرفة (أي الزوجات) وبرغم علمهم بأنهن سيعترضن على ذلك، حاول كثير من الضباط تقديم الإجابة التي تجعلهم يظهرون بالمظهر اللائق.

إذا كان السعي إلى تحقيق الانتصار هو المورثة الراجحة في صيغتنا الوراثية الخاصة بالنجاح، أي إذا كان هو السبب الأكبر الكامن وراء نجاحنا، فإن الرغبة الجامحة في الانتصار بمنزلة شذوذ وراثي قد يحد من نجاحنا. سأعرض مراراً وتكراراً في هذا الكتاب الفكرة غير التقليدية القائلة بقدرتنا على تحقيق مزيد من النجاح إذا اعترفنا بوجود هذا «الخلل» وعملنا على إخماده في علاقاتنا مع الآخرين.

العادة الثانية: إضافة أفكار هامشية.

جلس رجلان منسجمان متفاهمان إلى طاولة العشاء. الأول هو جون كاتزينباش المدير السابق لمكينزي (McKinsey)، وهو يدير حالياً مكتباً استشارياً مرموقاً يملكه. والثاني هو نيكو كانر شريكه وابنه الروحي اللامع. لقد كانا يضعان خطة لمشروع مغامر جديد. وكان ثمة خلل صغير في حديثهما. فكلما استنبط نيكو فكرةً كان كاتزينباش يقاطعه قائلاً: «نعم، إنها فكرة رائعة، ولكنها ستكون أفضل لو...» ثم يواصل كلامه مستشهداً بقصة عمرها سنوات توضح كيف نجحت الفكرة عينها معه ضمن سياق آخر. وعندما يفرغ جون كان نيكو يواصل حديثه من حيث توقف، فيقاطعه جون من جديد بعد بضع ثوانٍ. استمر هذا المد والجزر طويلاً مثل تبادل الرميات في مباراة بكرة التنس في بطولة ويمبلدون.

كنت أراقب وأصغي بكوني طرفاً ثالثاً على الطاولة. وبحكم عملي مدرباً لرجال الأعمال فأنا معتاد على مراقبة حوارات الآخرين والإصغاء بطريقة نقدية؛ بحثاً عن أدلة تكشف ما يجعل هؤلاء الأشخاص الموهوبين يزعجون مديريهم ونظراءهم ومرؤوسيهم.

كثيراً ما ألتزم جانب الصمت في هذه المواقف. لكن جون كان صديقاً يسلك سلوكاً تقليدياً ضاراً يقوم به الناجحون عادة. قلت له: «جون، هلا صمتَّ وأفسحت المجال لنيكو كي يتكلم. كف عن محاولة إضافة أفكار إلى الحديث».

يجسد تصرف جون بوضوح نوعاً من أنواع السعي إلى الانتصار، وهو الحاجة إلى إضافة فكرة من عنده. وهذا النوع شائع بين القادة المعتادين على إدارة المواقف. فهم مازالوا يحملون رواسب أسلوب الإدارة الذي تتركز فيه السلطة في المراكز العليا، وينحصر عمل المدير في إعطاء التعليمات. وهؤلاء القادة أذكياء إلى حد يجعلهم يدركون أن العالم تغير، وأن أكثر مرؤوسيهم يفوقونهم معرفة في مجالات محددة. ولكن الطبع يغلب التطبع. وعسير جداً على الناجحين الإصغاء إلى من يخبرهم أمراً يعرفونه سلفاً دون إيصال إحدى الرسالتين الآتيتين: (آ) «نحن نعرف ذلك سلفاً» و(ب) «نحن نعرف طريقة أفضل».

تلك هي مشكلة الرغبة في إضافة أفكار هامشية. تخيل أنك مدير شركة. وتخيل أنني آتٍ إليك بفكرة تعتقد أنها ممتازة. وبدلاً من أن تربت على كتفي، وتقول: «فكرة عظيمة!» تقول (لأنك يجب أن تضيف فكرة ما): «فكرة جيدة. لكنها ستكون أفضل لو حاولت بهذه الطريقة».

تكمن المشكلة في أنك تكون قد حسنت محتوى فكرتي بنسبة 5 في المئة، ولكنك أضعفت التزامي بتنفيذها بنسبة 50% لأنك سلبتني ملكيتي لها. ففكرتي الآن أصبحت فكرتك، وسوف أغادر مكتبك وأنا أقل حماسة. هنا يكمن خلل الرغبة في إضافة فكرة هامشية. مهما كسبنا جراء عرض الفكرة الجديدة فإن أضعاف هذا الكسب تضيع بفعل تراجع التزام موظفينا بهذه الفكرة.

ضحكنا، كاتزينباش وأنا، لاحقاً على حادثة العشاء تلك. كان حرياً بجون أن يكون أكثر تبصراً، فهو أحد الرواد العالميين في ميدان تكوين فرق العمل. ولكن هذا يوضح إلى أي حد قد تكون هذه الرغبة الجامحة في الانتصار رغبةً ضارة نقع في براثنها، حتى عندما نكون واسعي المعرفة.

أرجو ألا يساء فهم ما أرمي إليه، فأنا لا أقول: إن على المديرين كمّ أفواههم للحفاظ على الروح المعنوية عند موظفيهم. لكن، كلما علا مستواك في المؤسسة أصبح مطلوباً منك جعل الآخرين يخرجون بإحساس المنتصر عوضاً عن جعل نفسك منتصراً.

يعني هذا للمديرين الانتباه الشديد إلى طريقتهم في تشجيع الآخرين. فإذا وجدت نفسك تقول: «فكرة عظيمة» ثم تكمل مستخدماً كلمة: «ولكن» أو: «على أي حال» فعليك أن تنهي كلامك عند كلمة «عظيمة». والأفضل من ذلك أن تستنشق نفساً عميقاً ثم تسأل نفسك قبل مواصلة الحديث إن كان الذي توشك على قوله يستحق الذكر. قال لي أحد زبائني، وهو حالياً مدير شركة كبيرة لتصنيع الأدوية: إنه بعدما أن تعلم استنشاق نفس عميق قبل التكلم أدرك أن نصف ما كان ينوي قوله على الأقل لم يكن يستحق الذكر. ومع أنه كان يظن أن بإمكانه إضافة فكرة من عنده، فقد كان يدرك أنه يكسب أكثر إن هو التزم جانب الصمت.

أما الموظفون الذين تؤذيهم رغبة مديريهم في إضافة فكرة من عنده فأنا أنصحهم بأن يثقوا بخبراتهم ويتمسكوا برأيهم وأنصحهم ألا يثوروا.

قبل سنوات قررت إحدى شركات صناعة الشوكولاته التي أعرفها في سان فرانسيسكو صنع صندوق عينات مكون من اثنتي عشرة قطعة شوكولاته لمصمم الأزياء الراحل بيل كلاس. وقاموا بتصميم اثنتي عشرة قطعة أخرى من نوعية مختلفة؛ للحصول على موافقة بلاس (نزولاً عند رغبته) لأن هذا الصنف سيحمل اسمه. ولخشيتهم من احتمال أن يمتعض من عدم إعطائه الخيار قاموا بإضافة اثني عشر نوعاً آخر كانوا يعدّونها ذات جودة أقل. ولدهشة صانع الشكوكولاته فقد أحب بلاس الشوكولاته الأقل جودة. لم تتوقع الشركة أن يكون رأي بلاس قاطعاً. ولكنه كان ذواقاً من طراز رفيع يعرف ماذا يفعل وماذا يحب. لقد أراد إضافة قيمة إلى العملية. وبعد أن ترك بلاس الغرفة، تبادل صانعو الشوكولاته النظرات، وكانت تدور في أذهانهم الفكرة ذاتها: ما العمل؟ لقد اختار جميع القطع المغلوطة!

في النهاية، قال مدير هذه الشركة الأسرية التي ازدهرت طوال سبعة أجيال: «نعرف الشوكولاته أكثر منه. دعونا نصنع الأنواع التي نحبها وهو لن يميز الفارق أبداً».

جميل!

العادة الثالثة: إطلاق الأحكام.

ثمة مشهد سينمائي جميل يجمع بين جاك نيكولسون وديان كيتون في فيلم Something's Gotta Give. تؤدي كيتون دور كاتبة مسرحية مطلقة في الخمسينيات من عمرها ويؤدي نيكولسون دور رجل أعمال ثري وزير نساء في الستينيات من العمر كان على علاقة مع ابنتها. يضطر نيكولسون إلى قضاء بضع ليالٍ في منزل كيتون الصيفي الفخم ريثما يتعافى من نوبة قلبية خفيفة ألمت به. تسود بينهما في البداية روح عدائية، لكنهما يهدأان فيما بعد ليدور بينهما حديث عاطفي في وقت متأخر من إحدى الأمسيات، بينما كانت كيتون تقوم بتحضير مأكولات خفيفة لمنتصف الليل.

تقول كيتون: «لا يمكنني أن أتخيل رأيك في». ويرد نيكولسون سائلاً: «هل تشعرين بحنين إلى الحقبة التي كنت فيها متزوجة؟». وترد: «أحياناً، خاصة ليلاً، لكن ليس كثيراً».

ينتقل الحديث قليلاً إلى ما يرغبون في تناوله. لكن كيتون تعيد الحديث إلى تلك النقطة في محاولة فجة لانتزاع رأي أو تعقيب.

وتقول ممازحة: «هل قال أحد منذ قليل شيئاً مثيراً للاهتمام؟». ويجيبها: «قلت: إنك تجهلين رأيي فيك». وتقول: «لست مضطراً لإجابتي عن ذلك». ويرد موافقاً: «لا بأس». تقول كيتون: «ولكني أتشوق لسماع ما لديك». ويرد نيكولسون: «هلا أخبرتني أولاً لماذا تشعرين بالحنين إلى حقبة الزواج ليلاً فقط؟» وتجيب: «لأن الهاتف لا يرن كثيراً في الليل، وهو الشيء الوحيد الذي يحدث ليلاً. احتجت وقتاً طويلاً كي أعتاد على النوم وحيدة. ولكني اعتدت هذا الآن. يجب أن أنام في وسط الفراش. ليس صحياً أبداً أن تنام على طرف السرير عندما لا يوجد أحد في الطرف الآخر».

يقول نيكولسون بعد أن شجعه تفسيرها: «الآن اقتنعت أن رأيي فيك صحيح. أنت كتلة من القوة». وتقول كيتون ممتعضة: «آه!» ويجيب نيكولسون: «حاولي عدم تقويم إجابتي».

أعلم أنه مجرد فيلم رومانسي هزلي. لكن ذلك المشهد يلامس الحقيقة. نحن لا نقوى على مقاومة إطلاق الأحكام، حتى في أعذب اللحظات وأكثرها حميمية، وحتى عندما يقدم لنا الآخرون آراء عظيمة (بل مفيدة) عن أنفسنا. نحن نقوم بتصنيف ما يقولونه

لنا، أي أننا نقارنه، من حيث كونه صحيحاً أو ساراً لنا، مع ما نتوقع منهم قوله أو مع نظرتنا إلى أنفسنا أو مع ما سمعناه من الآخرين عن الموضوع ذاته.

لا بأس في إبداء رأينا في أثناء المناقشات العادية التي تجري في العمل. ويحق للآخرين الاتفاق معنا أو مخالفتنا.

ولكن من غير اللائق إطلاق الأحكام عندما نطلب من شخص إبداء رأيه فينا. عندما يقوم أحدٌ بإطلاق حكم بشأن نصيحة طلبها هو منّي تكون أول فكرة تتبادر إلى ذهني: «من الذي مات وعيَّنك كبير النقاد من بعده»؟

يصح هذا حتى إذا عرضت سؤالاً ووافقت على الإجابة التي أتتك. إن الشخص الآخر سيسجل موافقتك (بوعي أو بغير وعي) وسيتذكرها تحديداً عندما تخالفه الرأي في مرة لاحقة. وسيعرض على نفسه في الحالة المخالفة السؤال الآتي: «ما الخطأ فيما قلته؟ لماذا كلفت نفسي عناء قوله؟».

لا يختلف هذا كثيراً عن حال رئيس مجلس إدارة يطلب ضمن اجتماع اقتراحات بشأن إحدى المشكلات، ثم يقول لأحد مرؤوسيه: «فكرة عظيمة» ومن ثم يقول لآخر: «فكرة جيدة». ثم لا يقول أي شيء تعليقاً على اقتراح شخص ثالث. في الأغلب سيشعر الشخص الأول بالسرور والحماسة لحصوله على موافقة رئيس مجلس الإدارة. وستكون سعادة الشخص الثاني أقل بقليل. بينما لن يشعر الثالث لا بالسرور ولا بالحماسة. لكن كن متحققاً من أمرين اثنين: الأول هو أن جميع من في القاعة سجل ملاحظة عن تصنيف رئيس مجلس الإدارة. والثاني هو أن تصنيف إجابات الناس - بدلاً من قبولها كما هي دون تعليق، مهما تكن حسنةً نوايا رئيس مجلس عندما أدلى بتعليقاته - أمرٌ يجعلهم مترددين ويحملهم على اتخاذ وضعية الدفاع.

لا يحب الناس أن يجري انتقادهم، حتى ولو بطريقة غير مباشرة. لذلك يُعدُّ إطلاق الأحكام أحد الأساليب الخفية لتنفير الآخرين، وعثرة في سبيل تحقيق مزيد من النجاح. والنتيجة الوحيدة المؤكدة لإطلاق الأحكام على جهود الناس الهادفة إلى مساعدتنا هي أنهم لن يساعدونا ثانية.

كيف نكف عن إطلاق الأحكام، خاصة عندما تكون نوايا الآخرين تجاهنا صادقة؟

أحد الأوضاع المحرجة في مجال عملي هو سؤال الزبائن لي عما إذا كنت راضياً عن سلوكهم أم لا، ورغبتهم في معرفة رأيي في التغيير الذي يحاولون القيام به.

أسعى على الفور إلى تحريرهم من هذا الوهم. وأقول لهم: إن الخيار بأيدينا في أثناء أي حملة لإحداث أي تغيير إيجابي بعيد الأمد. يمكننا النظر إلى هذا المسعى باستحسان أو باستهجان أو بحياد مطلق. أي بإيجابية أو سلبية أو حيادية.

أؤكد لهم أنني حيادي. أنا لا أنظر إلى الأمور من زاوية الاستحسان أو الاستهجان. ولست أحكم عليها. فليس من شأني تصنيفك جيداً أو سيئاً لمجرد أنك اخترت «آ» بدلاً من «ب».

يشبه هذا الطبيب الذي يعالج المرضى. إذا ولجت غرفة الكشف بقدم مكسورة فلن يطلق الطبيب حكماً بشأن كيفية كسر قدمك. ولن يبالي إن كنت قد كسرت قدمك في أثناء ارتكابك جريمةً أو في أثناء رفسك كلباً أو بسبب تعثرك بالدرج أو إثر حادث سيارة. فهو يهتم بمعالجة قدمك فقط.

أنت في حاجة إلى توسيع طريقة التفكير هذه، أي مهمة الطبيب الحيادية. أنت بحاجة إلى التعامل مع الناس الذين يحاولون مساعدتك. وأنا لا أشير هنا إلى من يحاولون مساعدتك على التغيير وحدهم. فليس مسموحاً لك الحكم على أي تعليق مفيد يقدمه زميل أو صديق أو قريب. مهما يكن رأيك الخاص في هذا الاقتراح، فعليك الاحتفاظ بأفكارك لنفسك والاستماع إلى الشخص. ثم عليك أن تقول له: «شكراً».

حاول هذا: عامل، في أثناء أسبوع واحد، جميع الأفكار التي يعرضها عليك الآخرون بحياد مطلق. شبه نفسك بسويسرا من حيث الحياد. لا تتخذ موقفاً، ولا تعبر عن رأي ولا تحكم على التعليق. إذا وجدت نفسك عاجزاً عن الاكتفاء بقول كلمة: «شكراً» فحاول أن تقول: «شكراً، لم أنتبه إلى هذا» أو «شكراً. لم يخطر هذا ببالي».

أضمن لك بعد أسبوع واحد انخفاض عدد المناقشات عديمة الجدوى التي تتورط فيها في العمل أو في المنزل. وإذا واصلت قيامك بهذا عدة أسابيع فستحدث ثلاثة أشياء جيدة على الأقل.

أولاً، ستنتفي الحاجة إلى التفكير بشأن هذا النوع من الرد الحيادي، وسيصبح لا شعورياً مثل قول: «يرحمكم الله» عندما يعطس شخص بالقرب منك.

ثانياً، ستكون قد قللت كثيراً تلك الأوقات التي تضيعها في الاحتكاكات الإشكالية. عندما لا تحكم على فكرة تسمعها لا يستطيع أحد مجادلتك.

ثالثاً، سيبدأ الناس تدريجياً يعدونك شخصاً متعاوناً جداً حتى عندما لا تكون متفقاً معهم في الرأي حقاً. واظب على هذا وسيصنفك الناس في نهاية المطاف إنساناً يرحب بأي شخص؛ إنساناً يمكنهم طرق بابه عندما تكون لديهم فكرة من الأفكار؛ إنساناً يمكنهم تبادل الأفكار معه دون أن يسفر النقاش عن تبادل الشتائم في نهاية المطاف.

أما إن كنت عاجزاً عن مراقبة نفسك فقم «باستئجار» شخص يقوم بتنبيهك ويفرض عليك غرامة كلما أطلقت حكماً من الأحكام. قد يكون هذا الشخص زوجك/ زوجتك أو مساعدتك أو صديقك في العمل. فإذا خسرت 10 دولارات بسبب كل حكم زائد تطلقه، فسرعان ما تشعر بالألم ذاته الذي تسببه للآخرين وتكف عن ذلك.

العادة الرابعة: إطلاق التعليقات الهدامة.

التعليقات الهدامة هي تلك الملاحظات الساخرة اللاذعة التي نتلفظ بها يومياً قصداً أو دون قصد، ولا نحقق عبرها أي هدف سوى إحباط الآخرين وإيذائهم أو الإعلاء من شأن أنفسنا قياساً بهم. وتختلف هذه التعليقات عن التعليقات التي تضيف أفكاراً هامشية؛ لأنها لا تضيف سوى الألم.

تبدأ سلسلة هذه التعليقات بالغمز من قناة أحدهم ضمن اجتماع («ليس ذلك واضحاً جداً») إلى التعليقات التي لا مبرر لها على مظهر أحد ما («ربطة عنق أنيقة!» مع ابتسامة

مصطنعة) إلى الانتقادات المتقنة لتصرفات الناس في الماضي التي نسيها الجميع سواك («هل تتذكر عندما...»).

اطلب من الناس إعداد لائحة بالتعليقات الهدامة التي أطلقوها في أثناء الأربع والعشرين ساعة الماضية، وستكون لائحتهم فارغة. نحن نطلق التعليقات الهدامة دون تفكير فلا نلاحظها ولا نتذكرها. ولكن ضحايانا يتذكرون. ألح عليهم بالسؤال فتسمعهم يسردون لك بدقة كل تعليق جارح تفوهت به في حقهم. إنها حقيقة إحصائية. تقول التعقيبات والملاحظات التي جمعتها: إن «تجنب التعليقات الهدامة» واحد من أمرين ينتجان أضعف ارتباط بين نظرتنا إلى أنفسنا ونظرة الآخرين إلينا. بتعبير آخر، لا نعتقد أن تعليقاتنا هدامة، لكن من يعرفوننا لا يشاطروننا هذا الرأي.

خبرني أحد زبائني أن زملاءه وأصدقاءه أقاموا له «حفلة شواء» بمناسبة عيد ميلاده الأربعين. وكانت فكرة الحفلة تتطلب قيام الجميع بذكر تعليق جارح تفوه به زبوني بحقهم في أثناء سنوات معرفتهم به. هذه مناورة ذكية: كانوا يسخرون من المحتفى بعيد ميلاده عبر استعادة الأوقات التي سخر منهم فيها. لقد كانت أمسية مرحة صاخبة.

قال زبوني: «إليك ما حدث. لم أتذكر قولي من أي من عشرات التعليقات المضحكة الساخرة القاسية الكثيرة التي سمعتها تلك الليلة. إلى هذا الحد كانت تعليقاتي طائشة، لكن أصدقائي الطيبين لم يكرهوني بسببها. يمكننا أن نسميها تعليقات (جارحة)؛ لكنها في رأيي لم تجرح أحداً، بل عدّوها جزءاً من شخصيتي، ولم تمثل مشكلة لهم».

كان الرجل محقاً، فهي ما كانت كذلك. هذا هو الأمر المثير الآخر بشأن التعليقات الهدامة. نعتقد أنها شائعة، ولكنني لم أجدها إحصائياً إلا لدى 15 في المئة من زبائني. ولا يعني هذا أن نسبة 85 في المئة الباقية لا يطلقون تعليقات هدامة أبداً، فجميعنا يطلقها يومياً. وهذا يعني أن 15 في المئة يقومون بذلك إلى الحد الذي يجعل منها مشكلة عند زملائهم.

الأمر الذي يجب أن تعرفه، إن كنت من ضمن الـ 15 في المئة هؤلاء، هو أن المشكلة تحدث عند تلك المرحلة؛ لأن الضرر يقع حالما يغادر التعليق شفتيك، فيصعب التراجع

عنه ولا يمكنك استرجاعه. ومهما اعتذرت، بل حتى إن كان اعتذارك مقبولاً، فإن التعليق الجارح يبقى في الذاكرة.

كان أحد زبائني يتجاذب أطراف الحديث مع مساعدته في أثناء وقت الاستراحة، وكان الموضوع هو لون العيون (عجباً، ألم يجدوا موضوعاً غيره؟).

سألها محدقاً في عينيها: «ما هو لون عينيك»؟ فأجابته: «إنهما زرقاوان. ألم تلاحظ ذلك»؟ قال: حسناً! ليستا زرقاوين فعلاً». لكنها أصرت قائلةً: «لونهما أزرق لامع». فقال: «لنقل: إن عينيك من الماس، إذاً فسوف يبيعون مثلهما في متجر زاليس (Zales)».

كان واضحاً أنها انزعجت من تعليقه القاسي الذي لا مبرر له.

أذكر هذه الحادثة لهدف تعليمي. لقد مُسحت هذه الكلمات من ذاكرة زبوني لحظة تفوهه بها، لكنها ظلت في ذاكرة مساعدته. صحيحٌ أنه تعليق مسيء لها، لكنها روت ما حدث لجميع أصدقائها، حتى تثبت حماقة رئيسها. ثم روت لي الحادثة عندما التقيتها للحصول على تعقيباتها وملاحظاتها الخاصة برئيسها. لقد شرحت لي أنها تحب العمل معه، ولكنه معتاد على إطلاق تعليقات مؤذية لا تروقها أبداً.

كيف نكف عن إطلاق التعليقات المؤذية؟ عانيت هذه المشكلة قبل عدة سنوات عندما كنت أدير شركة استشارية صغيرة تضم ما يزيد قليلاً عن عشرة موظفين. وبوصفي محترفاً في مجال الحصول على التعقيبات والملاحظات كنت بطريقة طبيعية أقوم بإجراء تجارب على نفسي. طلبت من الموظفين القيام بتقويم شامل لسلوكي فحصلت على درجة 8 في المئة من حيث «تجنب التعليقات المؤذية». أي إن 92 في المئة من الناس في العالم أفضل مني في هذا الأمر. لقد أخفقت في اختبار كتبته بنفسي!

كان التحدي الماثل أمامي (ولست فخوراً بذلك) هو ألا أطلق تعليقات هدامة على الآخرين بطريقة مباشرة أو في غيابهم. كوَّن هذا مشكلة لي بصفتي مديراً. ولكن ألن تتضرر نوعية العمل الجماعي والتعاون في بيئة يتغنى فيها الجميع بقيمة العمل الجماعي والتواصل ضمن المؤسسة عندما نطعن زملاءنا في ظهورهم أمام الآخرين؟ ليس هذا بالسلوك البناء. لقد كنت أريد نجاح العمل.

لذلك تحدثت إلى الموظفين قائلاً: «أشعر بالرضا تجاه كثير من تعقيباتكم وملاحظاتكم. إليكم أمراً أرغب في تحسينه: الكف عن إطلاق التعليقات الهدامة. من الآن فصاعداً، سأدفع عشرة دولارات كلما سمعني أحد منكم أطلق تعليقاً جارحاً بحق شخص آخر. لقد قررت ترك هذه العادة».

ثم بدأت إلقاء كلمة عاطفية حماسية شجعت فيها الموظفين على الصدق والاجتهاد في «مساعدتي». واتضح أن ذلك لم يكن ضرورياً، فقد أصبحوا في الحقيقة يحاولون الإيقاع بي؛ حتى أتفوه بتعليق جارح ليكسبوا عشرة دولارات. كانوا يذكرون أسماء من يثيرون حفيظتي، وكنت أقع في الفخ كل مرة. كانوا يذكرون زميلاً اسمه ماكس، فأقول: «هل تصدقون أنه يحمل شهادة دكتوراه؟ إنه لا يدرك ما يقول»، فأضطر إلى دفع عشرة دولارات. ويتصل زبون فأعلق قائلاً: «إنه أبخل من أن يدفع» فأضطر إلى دفع عشرة دولارات أخرى. بحلول الظهيرة كنت قد خسرت خمسين دولاراً. أقفلت على نفسي باب مكتبي، وامتنعت عن الحديث مع الجميع حتى نهاية ذلك اليوم. إن الاختفاء يساعد على تجنب ارتكاب الأخطاء طبعاً، ولكنه لا يساعد على إصلاحها. ولكن معاناتي المالية أجبرتني على التفكير في الاتجاه الصحيح. وكلفتني تعليقاتي الهدامة في اليوم اللاحق ثلاثين دولاراً. وفي اليوم الثالث عشرة دولارات. ثم جرى اعتماد هذه السياسة في مكاتبنا عدة أسابيع. كان الأمر يكلفني مالاً؛ لكن تصنيفي تحسن في نهاية المطاف إلى 96 في المئة. ولم أعد أطلق تعليقات هدامة.. على الأقل ليس إلى الحد الذي يعد مشكلة.

تثبت تجربتي أمراً واضحاً: أنفقْ بضعة آلاف من الدولارات، وسوف تتحسن!

إن التعليقات الهدامة عادة يسهل الانزلاق إليها تحديداً لدى الناس الذين يعتمدون بحكم العادة على الصدق أداة إدارة فاعلة. والمشكلة هي أن الصدق يتحول بسهولة إلى سلاح مؤذٍ. يسمح الناس لأنفسهم بإطلاق تعليقات هدامة متذرعين بأنها حقيقية. لكن مربط الفرس ليس هو مدى صدق تلك التعليقات الهدامة. وليس هو السؤال: «هل هي صحيحة؟» بل «هل جديرٌ بنا أن نطلقها؟».

ما يجب إدراكه هو أننا جميعاً نمضي وقتاً طويلاً، ونحن نشذب آراءنا الحقيقية طوال اليوم. ولا أقصد بقولي هذا تلك الكذبات البيضاء الصغيرة (الإطراء على تسريحة شعر امرأة بدلاً من نعتها بالسخيفة مثلاً) التي نستخدمها لكسر رتابة التعاملات الاجتماعية اليومية. نحن فطرياً نتجنب التعليقات الهدامة عندما تكون القضية مصيرية. جميعنا يعرف الفرق بين الصدق وبين الإفصاح عن كل ما يجول في خاطرنا. قد يكون رأينا في مديرنا هو أنه لا يفقه شيئاً، ولكن ليس ثمة التزام أدبي أو أخلاقي يحملنا على التعبير عن ذلك سواء مباشرة إلى المدير نفسه أو إلى أي شخص آخر.

يجب توسيع «غريزة السلامة» هذه حتى تشمل جميع المستويات في المؤسسات، عليا كانت أو دنيا.

ينصحك وران بوفيت أن تسأل نفسك قبل الإقدام على أي عمل إشكالي أخلاقياً إن كنت ترغب في أن تقرأ والدتك عنه في الصحف. يمكنك تطبيق اختبار مشابه ليساعدك على تجنب التعليقات الهدامة. قبل قول أي شيء، اعرض على نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل يساعد هذا التعليق زبائننا؟
2. هل يحقق هذا التعليق مصلحة الشركة؟
3. هل يساعد هذا التعليق الشخص الذي أتحدث إليه؟
4. هل يساعد هذا التعليق الشخص الذي أتحدث عنه؟

إذا كانت الإجابة بالنفي، فإن الأمر لا يحتاج إلى شهادة دكتوراه حتى تدرك أنك لا يجب أن تتفوه به.

العادة الخامسة: بدء الحديث بكلمة «لا».

أو «لكن» أو «على أي حال»

قبل بضعة أعوام طلب مني مدير شركة إنتاج تدريب مدير العمليات لديه. كان مدير العمليات هذا موهوباً، ولكنه عنيد ومتشبث بآرائه. التقيت في المرة الأولى مع مدير

العمليات لاستعراض تعقيبات وملاحظات مرؤوسيه فكانت ردة فعله: «ولكني لا أقوم بذلك يا مارشال».

أجبته: «هذه أول مرة، وسأعدها مجانية. ولكنك ستدفع عشرين دولاراً في المرة القادمة التي أسمعك فيها تقول كلمة لا أو لكن أو على أي حال».

أجابني: «ولكن، ذلك..».

«هذه أول عشرين دولاراً!».

قال رافضاً: «لا، لن...».

«أصبحت الغرامة 40 دولاراً».

وقال محتجاً: «لا، لا، لا!».

أجبته: «سيكلفك ذلك 60، 80، 100 دولار».

بلغت خسائره 420 دولاراً في أثناء ساعة واحدة. واحتاج إلى ساعتين إضافيتين حتى يستوعب الأمر، ثم قال: «شكراً».

علمت بعد انقضاء عام واحد أن هذا المدير بدأ يتحسن. وقامت سيدة من الشركة ذات مرة بتقديم عرض شرائح عن قلة عدد النساء في مستويات الإدارة العليا (وهي قضية قابلة للانفجار تثير حفيظة الرجال وتجعلهم يتخذون وضعية الدفاع) وبعد أن استمع رئيس مجلس الإدارة إلى حججها المتشددة قال: «عرضت بعض الأفكار المثيرة جداً، لكن..». وهنا انبرى مدير العمليات ذاك مقاطعاً رئيسه فقال: «اعذرني. أظن أن الرد الصحيح هو شكراً لك».

رمقه رئيس مجلس الإدارة بنظرة غاضبة، لكنه لم يلبث أن قال مبتسماً: «أنت على حق، شكراً لك». ثم استدار إلى السيدة وطلب منها متابعة حديثها.

عندما تبدأ جملتك بكلمة «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال» أو أي كلمة أخرى على شاكلتها ومهما يكن أسلوبك ودوداً ومهما تكن عباراتك التي تقولها للإقرار بمشاعر الشخص الآخر

لطيفة فإن الرسالة التي يتلقاها هي «أنت مخطئ». إنها ليست «لدي رأي مختلف» وليست «لعلك لا تعلم الحقيقة» وليست «أنا أخالفك الرأي». إنها بصراحة شديدة ودون مواربة: «ما تقوله خاطئ وما أقوله صحيح». لا يمكن أن يثمر هذا عن شيء مفيد. وتكون ردة الفعل المألوفة من الطرف الآخر هي الاعتراض على موقفك ثم شن هجوم مضاد (ما لم يكن قديساً مستعداً لإدارة خده الثاني). وهكذا تنساق إلى نقاش عقيم ولا تعود القضية قضية تواصل أو حوار، بل رغبة محمومة في الانتصار من جانب الطرفين.

ما من طرق رخيصة سهلة دقيقة مضمونة النجاح تماماً تتيح لنا الاطلاع على التكوين التنافسي لزملائنا وأصدقائنا. لكن التمرين الآتي يناسب الوضع. راقب زملاءك في العمل مدة أسبوع من حيث استخدامهم كلمات «لا» و«ولكن» و«على أي حال» وسجل عدد المرات التي يستخدم كل فرد هذه الكلمات لبدء جملته.

ستجد نفسك في النهاية مذهولاً لكثرة استخدام هذه الكلمات.

وإذا دققت في الموضوع أكثر فسوف تتبين لك بعض الأنماط السلوكية. سترى كيف يستعين الناس بهذه الكلمات لاكتساب القوة أو تعزيزها. وسترى أيضاً مدى انزعاج الآخرين منها، بوعي أو دون وعي، وكيف أنها تخنق النقاش بدلاً من فتح آفاقه.

أصبحت حالياً أراقب بطريقة غريزية استخدام زبائني هذه الكلمات مثلما يسمع قائد الأوركسترا عزف الموسيقيين. وحتى من غير تفكير أجد نفسي لا أكف عن إحصاء عدد مرات استخدامها. يكوّن هذا لي مؤشراً مهماً أسترشد به بطريقة تلقائية. إذا كان الرقم مرتفعاً في لقائي الأولي مع الزبون، فغالباً ما أقوم بمقاطعته لأقول: «استمر حديثنا مدة 40 دقيقة. هل تعلم أنك بدأت 17 إجابة من إجاباتك، مستخدماً إما لا أو ولكن أو على أي حال»؟

لا يكون الزبون منتبهاً لهذا الأمر أبداً. وعند تلك اللحظة يبدأ حديث جدي عن تغيير السلوك.

إن كنت تعاني هذه المشكلة السلوكية في التعامل مع الآخرين فإن بوسعك تطبيق ما يلي على نفسك بالسهولة ذاتها التي أطبقه بها على زبائني.

كف عن الدفاع عن رأيك، وابدأ مراقبة عدد المرات التي تبدأ فيها ملاحظاتك بكلمة «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال». انتبه كثيراً للحالات التي تستخدم فيها هذه الكلمات في جمل غايتها المزعومة معارضة ما يقوله الطرف الآخر. مثلاً «هذا صحيح ولكن...» (المعنى: أنا لا أعتقد أن هذا صحيح على الإطلاق). أو الافتتاحية الشائعة كثيراً «نعم، ولكن...» (والمعنى: حضر نفسك لمخالفتك في الرأي).

من المفيد في جميع تمارين الإقلاع عن العادات المزعجة هذه تقريباً الاستعانة بالمال للمساعدة على الحل إلى جانب المراقبة الذاتية مثلما فعلت مع مدير العمليات في شركة الإنتاج. اطلب من صديق أو زميل أن يفرض عليك غرامة مالية في كل مرة تقول فيها: «لا» أو «ولكن» أو «على أي حال».

عندما تدرك كم تقترف من أخطاء فقد تشرع في تغيير أساليب «انتصارك». (هذه سخرية مقصودة).

وحتى بعد القيام بهذا فإن الأمر يظل يمثل تحدياً.

قمت قبل بضعة أعوام بتنفيذ دورة تدريبية في إحدى شركات الاتصالات. وسخر مني أحد الرجال في الصف عندما ذكرت مشكلة «لا» و«لكن» و«على أي حال» التي نعاني منها. كان يعتقد أن من السهل عدم استخدام هذه الكلمات. كان واثقاً جداً من نفسه لدرجة أنه عرض مئة دولار مقابل كل مرة يستخدم فيها إحدى تلك الكلمات. حرصت على القعود معه في أثناء استراحة الغداء، وسألته عن بلده وأجاب أنه من سنغافورة.

قلت له: «سنغافورة؟ إنها مدينة رائعة».

وكان جوابه: «نعم، إنها رائعة ولكن...».

انتبه لنفسه ومد يده إلى جيبه لإخراج النقود، قائلاً: «لقد خسرت 100 دولار أليس كذلك»؟ تتسلل كلمات «لا» و«لكن» و«على أي حال» إلى كلامنا حتى عندما يكون النقاش عادياً، وحتى عندما نحرص على اختيار كلماتنا، وحتى عندما يكلفنا قولها مئة دولار.

العادة السادسة: استعراض ذكائنا.

هذا نوع آخر من الرغبة في الانتصار. نحن بحاجة إلى كسب تقدير الناس وإلى إيصال رسالة لهم مفادها أننا لا نقل عنهم فكرياً إن لم نكن نفوقهم ذكاءً. نحن نرغب في أن نكون أذكى الموجودين. ولكن لذلك مفعول عكسي.

كثير منا يقوم بذلك سراً ودون قصد طوال اليوم. نقوم به كلما اتفقنا مع شخص ما يقدم لنا نصيحة عملية، وعندما نهز رؤوسنا تبرماً في أثناء حديث الآخرين وكلما أوحت لغة جسدنا أننا لا نسمع شيئاً لم نسمعه من قبل.

نقوم بهذا بطريقة أكثر وضوحاً عندما نقول لشخص ما: «أعرف هذا سلفاً». (تبدأ سلسلة العبارات البديلة من التوبيخ اللطيف بـ «أعتقد أن أحداً ما أخبرني بذلك من قبل» إلى عبارة ساخرة «لست بحاجة إلى سماع هذا» إلى العجرفة المطلقة «أتقدم عليك بخمس خطوات»). وليست المشكلة هنا أننا نتباهى بما نعرفه فقط، بل في أننا نهين الشخص الآخر.

ما نقوله حقاً هو: «في الحقيقة لا حاجة بي إلى إضاعة وقتي بهذه المعلومات. تعتقد أن عدم سماعي بهذا من قبل فكرة ذكية ولكني أتفق معك وأفهم تماماً ما تقوله. تكون مخطئاً إذا تبادر إلى ذهنك أن شخصاً لطيفاً حكيماً مثلي يحتاج إلى سماع ما تقوله الآن. فأنا لست ذلك الشخص. أنت مخطئ، وليس لديك أدنى فكرة عن مدى ذكائي».

تخيل لو فعلاً قال لك أحدهم ذلك كله وجهاً لوجه. ستعتقد أنه مخبول! ولكن هذا ما يسمعه الناس (ويظنونه) عندما تقول لهم: «أعرف هذا سلفاً». فالأجدر بك إذاً أن تسمعهم دون أن تنبس ببنت شفة.

المفارقة هي أن هذه الرغبة في استعراض ذكائنا قلما تصل إلى غايتها المنشودة.

أجرى صديق لي مقابلة للحصول على عمل مساعد في مجال الأبحاث مع أستاذ جامعي في علم النفس. كان ذلك الأستاذ الجامعي يضع كتاباً عن العبقرية والإبداع. وتطرق الحديث في أثناء المقابلة إلى العباقرة العظام وإلى موزارت تحديداً. قال الأستاذ

الجامعي مفاخراً: إنه قرأ كل ما وقعت عليه يداه يتحدث عن موزارت. هذا هو سلوك الأكاديميين النموذجي، فهم لا يفوتون فرصة أبداً لاستعراض ذكائهم. ولكن هذا الأستاذ الجامعي ذهب إلى أبعد من ذلك لإثبات علو كعبه، إذ تحدى صديقي طالباً منه عرض أي سؤال عن موزارت.

شعر صديقي بالتردد، إذ فوجئ بعض الشيء بهذا التحول الغريب الذي شهدته مقابلة العمل. ولكن ذهنه كان يعمل بطاقة عظمى في الوقت نفسه. ولحسن حظه فقد كان مولعاً بالموسيقا الكلاسيكية والأوبرا. وكانت في الحقيقة معلوماته عن موزارت أغزر من معلومات الكثيرين.

وحثه الأستاذ الجامعي قائلاً: «هيا ولا تشعر بالخجل يمكنني معالجة الأمر». وحاول صديقي اختلاق عذر ما برغم أنه في أثناء هذا الوقت بدأ باستعراض أسئلة محتملة مثل: أين ولد موزارت؟ ومتى فارق الحياة؟ وما اسم شقيقته؟ (جميعها أسئلة سهلة جداً).

وأصر الأستاذ الجامعي: «اختبرني، إلا إذا كنت لا تملك ما يكفي من المعلومات لعرض سؤال». وحسمت هذه الصفعة الكلامية الموضوع لصديقي الذي قال: «عدد لي إذاً أسماء 13 أوبرا لموزارت».

نظراً إلى مدعي حب موزارت ومتابعة أعماله يجب أن يكون تعداد 13 أوبرا (قام موزارت بتأليف 20 أوبرا على الأقل) أمراً سهلاً يشبه أن تطلب من مؤرخ رئاسي تعداد أسماء جميع نواب الرئيس. لسوء الحظ لم يتمكن الأستاذ الجامعي من تعداد سوى تسع أوبرات.

خيمت مدة من الحرج على المقابلة كما قال صديقي الذي شعر بالخجل والانتصار. ثمة شخص ذكي في القاعة، ولكنه لم يكن الشخص الذي يتباهى بذلك.

لم يحمل الأستاذ الجامعي ضغينة تجاه صديقي ومنحه فرصة العمل، ولكن صديقي اعتذر عنها. أن تكون ذكياً فهذا يثير اهتمام الناس وحماستهم، أما استعراض ذكائك فيؤدي إلى مفعول مخالف.

إذاً، كيف نشذب رغبتنا في استعراض ذكائنا؟ الخطوة الأولى هي مراجعة سلوكنا. هل قمت بهذا من قبل؟ تندفع مساعدتك إلى مكتبك حاملة وثيقة يجب إخبارك بشأنها على الفور. ولكن الأمر الذي لا تعلمه مساعدتك هو أن زميلاً آخر قام بتنبيهك إلى الأمر قبل بضع دقائق. ما الذي تفعله؟ هل تقبل الوثيقة وتشكر مساعدتك متجاهلاً أنك قد بدأت بمعالجة الموضوع قبل مجيئها؟ أم تجد سبيلاً لجعل مساعدتك تدرك أنك تعلم بالقضية مسبقاً؟

عبر تجربتي أعرف أن هذه اللحظة غير المهمة ظاهرياً توضح رغبتنا الجامحة في استعراض ذكائنا.

يكون تصرفك سليماً إذا تركت هذه اللحظة تمر مع كلمة «شكراً» غير معقدة.

أما إن كنت مثل معظم الناس فلن تسمح لذلك بأن يمر بمثل تلك السهولة وستجد سبيلاً لإعلام مساعدتك أنك تتقدمها بخطوة. ويختلف أسلوب القيام بذلك من قول: «أعلم ذلك مسبقاً» إلى رد غاضب مثل «لماذا تزعجينني بهذا؟» ولكن الضرر واقعٌ في الحالين.

والمشكلة هي أن مساعدتك أهدرت وقتك، وتوقعت أنك لا تملك هذا القدر من سرعة معالجة جميع القضايا المهمة العاجلة، فهي لا تدرك مدى ذكائك.

ليس صعباً أن تقلع عن ممارسة هذا السلوك. يمكنك استخدام تمرين مكون من ثلاث خطوات تقوم عبره بـ (آ) التريث قبل فتح فمك، وأن تسأل نفسك: «هل يستحق ما سأقوله الذكر؟» (ب) تتوصل إلى استنتاج أنه لا يستحق ذلك و(ج) تقول: «شكراً».

إن كنت قادراً على كبح جماح نفسك في تلك اللحظة أمام شخص تعمل معه عن قرب ويفترض أنه يعرفك جيداً، بتعبير آخر، عندما لا تكون القضية خطرة ولست بحاجة إلى استعراض عضلاتك، فهذا يعني أنك تملك القدرة على التوقف عن استعراض ذكائك. وإن كنت قادراً على كبت الرغبة الملحة في لحظة مريحة تكون في أثنائها في وضع الشخص المسيطر، فلا شك في أنك ستتردد في المواقف الأخرى التي لا تكون فيها مرتاحاً

ومسيطراً. فكر في ذلك. إذا دخل رئيس مجلس إدارتك مكتبك ملوحاً بالوثيقة عينها فهل تجيبه باللهجة ذاتها أنك «تعرف ذلك سلفاً؟».

العادة السابعة: الكلام عند الغضب.

للغضب قيمته بين أدوات الإدارة فيما أظن. فله دور في إيقاظ الموظفين النائمين وبث الحماسة في نفوس الجميع وإظهار اهتمامك، الأمر الذي يحتاج الموظفون إلى سماعه من وقت لآخر. ولكن بأي ثمن؟

ليس التقلب العاطفي أكثر أداة قيادية يمكن الاعتماد عليها. فعندما تستشيط غضباً تكون غير مسيطر على نفسك. وعندما تفقد السيطرة تصعب عليك قيادة الناس. لعلك تعتقد أنك تستطيع التحكم في مزاجك، بحيث يمكنك استخدام نوبات غضبك العفوية لتحفيز الموظفين والتأثير فيهم. ولكن من الصعب التنبؤ بردود أفعال الآخرين إزاء غضبك. هل تصيبهم بالإحباط أم تذكي شعلة الحماسة لديهم؟!

أتساءل، عندما أسمع مديراً يبرر الغضب بوصفه وسيلة إدارة، كيف يستطيع القادة الذين لا يلجؤون إليه منع مرؤوسيهم من تخطي الحدود وكيف يتمكن هؤلاء القادة الهادئون من إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم دون ثورات غضب تبث الخوف في نفوس العاملين؟

ولكن الأمر الأسوأ الذي يترافق مع الغضب هو تعطيله لقدرتنا على التغيير. عندما يشيع عنك أنك متقلب عاطفياً فسوف توصم بهذه الصفة إلى الأبد. وسرعان ما يعرف الجميع ذلك عنك.

خذوا مثالاً، فاز مدرب كرة السلة بوب نايت بثلاثة ألقاب في بطولة الاتحاد الرياضي القومي للجامعات في جامعة إنديانا، وهو أحد مدربين اثنين في تاريخ الجامعات حققا 800 فوز أو أكثر. وهو بكل المقاييس أحد أعظم المدربين على الإطلاق. ولكنه أيضاً صاحب تاريخ موثق جيداً في الجدال مع الحكام ورمي الكراسي إلى أرض الملعب. تطغى تلك السمعة على سجل نايت الحافل. وعندما يأتي الناس على ذكر بوب نايت فإن أول شيء يتذكرونه هو مزاجه الثائر، وليس سجله العامر بالانتصارات.

ينطبق الأمر نفسه على مكان العمل. فنحن نحتفظ بسجل خاص في أذهاننا لزملائنا المصابين بداء الغضب المزمن. وبغضّ النظر عن الأمور الأخرى التي يقومون بها، فإننا نصنفهم على أنهم سريعو الغضب. وعندما نتحدث عنهم، فإن الكلمات الأولى التي تخرج من أفواه الناس هي «أسمع أنه سريع الغضب».

من الصعب تغيير هذه النظرة خاصة أننا لا نقوم بالحكم على جهودنا للتغيير بل يحكم عليها المحيطون بنا، فربما أنت بحاجة إلى سنوات من الهدوء والسلوك الرزين حتى تبدأ تلك السمعة بالزوال.

كيف تكف عن الاستشاطة غضباً؟

ليس لدي إجابة محددة. إن التحكم في الغضب ليس موضوع هذا الكتاب. وحتى لو كان كذلك، فأنا أشك في قدرتي على إخماد ثورات غضبك على الظلم والحماقة في الحياة. ولكن أستطيع لفت نظرك إلى أنك (آ) قد لا تكون غاضباً من «الشخص الآخر» تحديداً (ب) ثمة طريقة سهلة لتغيير ما عُرف عنك من أنك شخص سريع الغضب.

فيما يتعلق بالنقطة الأولى، وعندما يكون علي معالجة الغضب في مجال عملي، فإنه يكون حتماً ثورة غضب من نوع «شخص لشخص» أي الغضب الذي يولده شخص بعينه لدى آخر. وعملي هو أن أبين للزبائن أن الغضب قلما يكون من ذنب هذا الشخص أو ذاك.... إنه خلل نتحمل مسؤوليته نحن وحدنا.

تروي أسطورة بوذية قصة مزارع شاب كان يتصبب عرقاً، وهو يجدف بقاربه في النهر متجهاً ضدَّ التيار نحو القرية ناقلاً معه بضاعته من الخضراوات والفواكه. كان في عجلة من أمره في ذلك اليوم الحار. وكان يريد نقل البضاعة والعودة إلى المنزل قبل حلول الظلام. وبينما كان ينظر إلى الأمام رأى قارباً آخر يندفع بسرعة في الاتجاه المخالف مقترباً من قاربه. بدا له أن هذا القارب يبذل جهداً كبيراً للاصطدام به. جدف بطريقة محمومة للابتعاد عن طريق القارب الآخر وبدا له أن ذلك لم يكن ليجدي نفعاً.

وصرخ في القارب الآخر: «غيِّر اتجاهك أيها الأبله! ستصطدم بي. النهر عريض. كن حذراً!» لم تلقَ صرخته آذاناً مصغية وصدم القاربُ الآخر قاربه صدمة قوية. استشاط

غضباً، ووقف على قاربه، وصرخ على القارب الآخر: «أيها البليد، كيف تصدم قاربي وسط هذا النهر العريض؟ ما خطبك؟».

وعندما نظر إلى القارب الآخر، أدرك عدم وجود أحد فيه. لقد كان يصرخ على قارب فارغ انفلت من مرساته وكان يسير في اتجاه التيار.

العبرة واضحة. لا يوجد أحد أبداً في القارب الآخر. عندما نغضب فإننا نصرخ على قارب فارغ.

لقد التقينا جميعاً في حياتنا الخاصة بأشخاص يقودوننا إلى حافة الجنون أو أشخاص نكنُّ لهم كرهاً عنيفاً. ولعلنا قضينا ساعات لا تعد ولا تحصى نستذكر اللحظات التي كان فيها هذا الشخص ظالماً أو جاحداً أو متجنياً علينا. بل إن تذكرنا ذلك الشخص يؤدي إلى ارتفاع ضغط الدم لدينا.

من الواضح أن التصرف الأمثل عند التعامل مع هؤلاء الأشخاص هو منعهم من إثارة غضبنا. لا يحل الغضب أي مشكلة، وحياتنا أقصر من أن نقضيها في حمل الضغائن. من الحكمة القول: إن الشخص الذي يثير غضبنا ليس قادراً على تغيير نفسه. يشبه شعورنا بالغضب منه لأنه على هذا النحو الشعور بالغضب من المُقعد لأنه مقعد. لو كان والدانا مثل والديه ومورثاتنا وخلفيتنا مثل مورثاته وخلفيته فربما كنا مثله. الكلام أسهل من التطبيق الفعلي، ولكنه يقربنا من القضية الجوهرية: قد نتصرف مثله أيضاً في كثير من الأحيان؛ لأننا نكون في حقيقة الأمر غاضبين من أنفسنا.

فيما يتعلق بالقضية الثانية، يمكنني مساعدتك على تحسين سمعتك كشخص سريع الغضب بنصيحة واحدة مفهومة: إذا أبقيت فمك مغلقاً، فلن يعرف أحد أبداً ما تشعر حقاً.

أعلم أن ذلك ليس سهلاً. فعليك إخماد شعورك الطبيعي والعض على لسانك. ولكنك عندما تدرك فوائد الصمت، أي عندما تدرك أنك لن تجعل من نفسك أحمق إن صمتَّ ولن تجعل من شخص آخر عدواً، فربما تكون لديك فرصة للتحسن.

تعلمت هذا بعد أن قضيت أسبوعاً في منتجع ضمن دير صغير في بلام فيلاج في فرنسا قبل بضعة أعوام. كان دليلنا هو الراهب البوذي الفيتنامي الأصل ثيش نهات هانه. كان هذا الراهب يشجعنا كل يوم على التأمل في موضوعات متنوعة. وكان الغضب هو الموضوع الذي عرضه في أحد الأيام. لقد طلب منا تذكر مرة غضبْنا فيها في الماضي وفقدنا السيطرة على أنفسنا. ومن ثم طلب منا تحليل من كان مسؤولاً عن سلوكنا المتهور.

تذكرت عندما كانت ابنتي كيلي في سن المراهقة، وعادت إلى المنزل مرتدية قطعة كبيرة ملونة لامعة من الحلي تدعى القرط البحري. كان هذا النوع من الحلي شائعاً بين المراهقين تلك الأيام إلى جانب الوشم في المناطق التي يصعب الوصول إليها في الجسم البشري!

ما من فائدة من وضع هذا القرط البحري إن لم يكن الناس قادرين على رؤيته! لذلك قامت كيلي أيضاً بشراء ثوب قصير مصمم، بحيث يظهر القرط البحري (وكل ما يحيط بمنطقة البطن تقريباً).

تعدّ اللحظة التي تضع فيها الابنة قرطاً بحرياً إحدى اللحظات التي يمتحن فيها صبر الأب ومحبته. ولكن الموضوع كان لي أكثر تعقيداً بقليل فيما أعتقد. لقد كانت ردة فعلي غاضبة، بل جسدت في الحقيقة صورة هائجة كاريكاتورية صاخبة لأب غاضب.

بينما كنت أتأمل في هذه الحادثة في الأماكن الهادئة في الدير تساءلت: «فيم كنت أفكر حينذاك»؟ وأدركت أن فكرتي الأولى كانت هي أن شخصاً سيرى ابنتي ويقول: «فتاة تافهة رخيصة المظهر! من هم أهلها»؟

وكانت فكرتي الثانية أسوأ. ماذا لو أن أحد أصدقائي رآها، وقال: «لا أصدق أن مارشال يسمح لهذه الفتاة بالتجول في المدينة بهذا المظهر».

بمن كنت مهتماً في هذه الحالة؟ بكيلي أم بنفسي؟ هل كانت المشكلة الأكبر قرطها البحري أم غروري أنا؟

لو عاد الزمن إلى الوراء لكنت أيضاً طلبت منها خلع القرط البحري. (أسبوع من التنور في فرنسا جيد، ولكن ليس إلى ذلك الحد!). كنت على أي حال سأمتنع عن ردة الفعل الغاضبة وعن إظهار نفسي بمظهر الأحمق. قد أغلي غضباً في داخلي... ولكني إن امتنعت عن الكلام عندما أكون غاضباً فلن يعلم أحد بذلك.

في المرة القادمة التي تبدأ فيها الكلام، وأنت غاضب انظر في المرآة. وفي كل مرة ستجد أن سبب غضبك ليس «في الخارج هناك» بل «هنا في الداخل».

العادة الثامنة: السلبية، أو «دعني أشرح لماذا لن ينجح ذلك».

جميعنا يعرف أشخاصاً سلبيين في مكان العمل. إنهم أناس عاجزون بتكوينهم عن الإطراء أو الثناء على أي من اقتراحاتك. إن السلبية هي ردة فعلهم التلقائية. قد تدخل عليهم بعلاج جديد لمرض السرطان فتكون الكلمات الأولى التي تخرج من أفواههم: «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح هذا العلاج».

إنها، وفق خبرتي، العبارة الأوضح التي تجسد السلبية.

وأنا أحسبها إزعاجاً كبيراً؛ لأنها ترمز إلى الحاجة إلى التعبير عن الأفكار السلبية، حتى دون أن يطلبها أحد.

لا تشبه عبارة «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح ذلك» مشكلة إضافة أفكار هامشية؛ لأنها لا تضيف أي قيمة. وهي لا تشبه الإكثار من استخدام كلمات «لا» و«ولكن» و«على أي حال» لأننا لا نقوم بالتستر على سلبيتنا بقناع من الموافقة. وهي لا تشبه أيضاً إطلاق الأحكام على أفكار شخص من الأشخاص؛ لأننا لا نقوم هنا بتصنيف أو مقارنة أي شيء ولا نقول: إنه جيد أو أفضل أو الأفضل.

ومن الواضح أيضاً أنها لا تشبه إطلاق التعليقات الهدامة؛ لأنها ليست صريحة القسوة.

إن عبارة «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح ذلك» فريدة من نوعها؛ لأنها سلبية محض متنكرة بزي ادعاء المساعدة.

ونحن نستخدمها (أو نستخدم عبارات تشبهها مثل «المشكلة الوحيدة في هذا هو أنه...») لتأكيد أن خبرتنا أو سلطتنا تفوق خبرة الطرف الآخر أو سلطته. وهي لا تعني أن ما نقوله صحيح أو مفيد. إنها بسهولة طريقة لوضع أنفسنا موضع كبير الحكام أو النقاد. والمشكلة الوحيدة في الأمر هي مدى ضآلة محبتنا أو احترامنا لمن ينتقدنا. إنهم مزعجون ونعاملهم بمرور الزمن، وكأنهم مصابون بأنفلونزا الطيور، فنحن نتجنبهم ونمتنع عن العمل معهم ونرفض مساعدتهم.

كنت أعرف سيدة تدعى تيري تدير مكتباً لتنظيم المحاضرات في مدينة نيويورك. وكانت تحجز لي مرتين أو ثلاث مرات سنوياً لأتحدث إلى مجموعة من هذه الشركة أو تلك. وكنت أتحدث عن القيادة ومساعدة الناس على التغيير. على الدوام وفي نهاية كل محاضرة كان يصعد إلي بعض الحضور لتقديم بطاقتهم ولدعوتي إلى التحدث إلى مجموعاتهم في المستقبل القريب. كنت على ما يبدو أقدم رسالة يعتقدون أن الآخرين قد يرغبون في سماعها.

كنت أعتقد أنني قادر على تدبر أمور تنظيم المحاضرة بنفسي. لكن، لما كانت الدعوة قُدمت لي ضمن لقاء نظمته تيري، فقد شعرت بأن من واجبي تحويلها إليها. وكنت أظن أن من الأفضل جعلها تتفاوض نيابة عني كي تكسب عمولتها، فقررت الاتصال بها فور انتهاء محاضرتي.

وقلت في نفسي: إنها ستسألني عن سير المحاضرة وعما إذا كان المضيف مسروراً؟ وأشياء من هذا القبيل.

سأجيبها «عظيم! في حقيقة الأمر طلب مني شخصان الحديث إلى مجموعتيهما». وسأملي عليها تفاصيل الاتصال مع كل منهما من بطاقته حتى يمكنها متابعة الأمر معها.

وهذا ما حدث وكانت إجابة تيري الأولى أحد أشكال عبارة «دعني أشرح لك لماذا لن ينجح الموضوع على هذا النحو».

هذه الشركة معروفة بدفع رسوم منخفضة، وهم بذلك لا يستطيعون دفع نفقات استضافتي. (الرسالة: أسعاري باهظة).

إن موظفي الشركة سذج، وليسوا بحاجة إلى سماع رسالتي أو أنهم شديدو الجهل لدرجة أنهم لن «يفهموها». (الرسالة: كلامي بالغ التعقيد).

ستسيء الشركة استخدام وقتي وتطلب مني البقاء طوال اليوم، ويشمل ذلك الغداء مما يكبدني تكاليف يوم سفر إضافي. (الرسالة: سأعمل حتى الإرهاق).

فوجئت بإجابة تيري فأغلقت سماعة الهاتف مصعوقاً مما سمعته. لقد كنت أحاول مساعدتها على كسب المال بأسهل السبل، فطالعتني بأسباب وهمية لإحباطي. لعلها ظنت أنها كانت تحميني من «صفقة سيئة» محتملة. ولكن في سعيها لإثبات أنها تعرف عن أعمالها أكثر مما أعرف لم تفلح في البرهنة إلا على أنها لا تفهمني على الإطلاق. فأنا لا أفرض أسعاراً مرتفعة على زبائني. ثم إن رسالتي واضحة وليست معقدة ولست أخشى العمل. وحتى إذا طلب أحد زبائني مني أن أبقى معه طوال اليوم فإني أعد ذلك إطراءً، وليس سوء استخدام لوقتي.

لقد جعلتني أتساءل إن كنت حقاً أرغب في أن تكون تيري «بوابتي» إلى العالم؟ وفي النهاية أدركت أنني لو قدمت لتيري دعوة لتقديم حفل توزيع جوائز الأوسكار فسوف تجد سبيلاً للتقليل من أهمية المناسبة دون وجه حق. لقد كففت عن العمل معها.

إن كنت تعاني السلبية فإن نصيحتي الأولى لك هي أن تنتبه لكلامك عندما يعرض عليك شخصٌ اقتراحاً مفيداً. وإن كنت وصلت في قراءة هذا الكتاب إلى هذا الحد فلا بد أنك تعلم أني شديد الثقة بأن الانتباه لما نقوله مؤشر دقيق لما نقوم به للتخفيف من حماسة الناس. إذا وجدت نفسك تكرر عبارة «دعني أخبرك لماذا لن ينجح ذلك» فسوف تدرك ما الذي يحتاج إلى معالجة.

ولكن في هذه الحالة، سيكون الدليل الأكثر وضوحاً هو إعداد لائحة شخصية لكيفية تعامل زملائك معك.

كم مرة يأتون إليك باقتراحات مفيدة دون أن تضطر لطلبها؟

هل يطرقون بابك كثيراً، ويجلسون لتجاذب أطراف الحديث معك أو لإعطائك تحذيراً عن تطور ما قد يؤثر فيك؟

كيف هي حركة الناس عند مكتبك مقارنة بباقي الزملاء؟ هل تحظى بالشعبية أم أن الغبار بدأ بالتجمع على الرفوف؟ إن كان لديك شعور مبهم بأن ثمة لافتة تخيلية مكتوب عليها: «ممنوع الدخول» خارج مكتبك، فلعلك تصبح أكثر إدراكاً لما يجب أن تسعى لتغييره.

أفضّل هذا النوع من التعقيبات والملاحظات عندما تكون المشكلة هي السلبية بدلاً من مجرد مراقبة النماذج الكلامية. لن يساعدك الانتباه إلى ما تقوله على معرفة رأي الآخرين فيك بطريقة تلقائية. قد تكون شديد السلبية، ولكن زملاءك قادرون على التعايش مع هذه الحقيقة. تقدم معرفة طريقة تعامل الآخرين معك دليلاً على أن الخلل خطر وعلى أنه يؤثر فيهم، أي إنه يمثل مشكلة.

العادة التاسعة: حجب المعلومات.

أصبحت مقولة «المعلومات قوة» في عصر العمل المعرفي صحيحة أكثر من أي وقت آخر، الأمر الذي يجعل من حجب المعلومات سلوكاً مزعجاً غير مقبول.

إن حجب المعلومات المتعمد هو مخالف لإضافة القيمة. إننا نقوم بمحو القيمة. ومع ذلك فإن له الغاية ذاتها: اكتساب القوة. إنها الحاجة البدائية عينها للانتصار، ولكنها أكثر مواربة هنا. وهي تتجسد في أساليب عدة تختلف عن مجرد وضع أوراق لعبنا قريباً من قميصنا لحجبها عن أنظار الآخرين. وهي تتجسد في الناس الذين يبالغون في امتداح فضيلة كتم الأسرار التي يقومون باستغلالها تذرُّعاً لحجب المعلومات عنك. وهي تتجسد في الناس الذين يجيبون عن كل سؤال بسؤال آخر؛ لأنهم يعتقدون أن الإفصاح عن أي شيء لا يصب في صالحهم. وتتجسد أيضاً في الشخصية العدوانية بطريقة سلبية لدى الناس الذين لا يردون على المكالمات الهاتفية أو على الرسائل الإلكترونية أو يقدمون إجابات جزئية فقط عن أسئلتك.

إن كنت لا تفهم لماذا ينزعج الآخرون من ذلك فتذكر كيف شعرت في الحالات الآتية:

- عدم إعلامك بأحد الاجتماعات.
- عدم إرسال نسخة لك من مذكرة أو رسالة إلكترونية.
- لحظة كنت فيها آخر من يعلم.

المشكلة في عدم مشاركة الآخرين في المعلومات هي أنها قلما تحقق الأثر المنشود بغض النظر عن الأسباب التي تدفعك إلى ذلك. قد تظن أنك تحقق أفضلية وتعزز قوتك، ولكنك في واقع الأمر تزرع الشك وعدم الثقة. يتطلب سعيك إلى امتلاك القوة الإيحاء بالولاء بدلاً من زرع الخوف والشك. إن حجب المعلومات ليس أكثر من رغبة في الانتصار في غير محلها.

ما أقوم بوصفه هنا ليس الحجب المقصود للمعلومات بقصد الإساءة إلى الآخرين، أي الطريقة التي يتصرف بها الناس الذين يطبقون سياسة: فرِّق تسد. ولست متأكداً أن لدي المهارة أو الصبر لتعديل ذلك السلوك الانتهازي الميكافيلي.

أنا أفضل التركيز على جميع الأساليب العرضية أو غير المقصودة لحجب المعلومات.

نقوم بهذا عندما نتقاعس عن إخبار شخص ما بمعلومات مهمة لكثرة مشاغلنا.

ونقوم به عندما ننسى أن نشرك شخصاً يجب أن نشركه في نقاشاتنا أو اجتماعاتنا.

ونقوم به عندما نفوض أحد مرؤوسينا القيام بمهمة من المهام، ثم لا نشرح له طريقة إنجاز تلك المهمة شرحاً وافياً.

طلب أحد جيراني من ابنه المراهق غسل سيارته الرياضية من نوع لكزس. قام الفتى بسحب خرطوم الماء وملأ دلواً بالماء والصابون وباشر العمل باستخدام إسفنجة. وكانت المشكلة أن لتلك الإسفنجة وجهين: أحدهما ناعم والثاني خشن وحاك. وقبل أن يخرج الأب لتفقد النتائج، كان الابن قد خدش بمقدار كبير طلاء سيارة اللكزس اللامع. وأصبح مظهرها الذي كان لامعاً أشبه بحلبة تزلج إثر انتهاء مباراة الهوكي

على الجليد. واستشاط الوالد غضباً؛ فقد تضررت سيارته. كيف يمكن أن يكون ابنه غبياً إلى هذا الحد؟

سأل ابنه في أثناء نوبات غضبه: «ألا تعرف كيف تقوم بأمر سهل إلى هذا الحد مثل غسيل السيارة؟».

ولكن عندما فكر جاري في الموضوع (أدرك أن ابنه شعر بالحرج والضيق) قال كلاماً حكيماً. «بني، لست غاضباً منك بل غاضب من نفسي؛ لأني لم أرشدك حتى تقوم بهذا العمل بطريقة ملائمة. لم أعلمك أبداً كيف تغسل سيارة وهذه خطيئتي أنا».

واختفى على الفور كل التوتر الذي كان مخيماً في تلك اللحظة عندما أدرك جاري أنه حجب بعض المعلومات المهمة عن ابنه. شعر الابن بالارتياح. ولم يعد الأب غاضباً لا من ابنه ولا من الحالة المزرية لسيارته. وأصبحت القصة حالياً مصدراً لمرح أسري كلما رأى أحدهم إسفنجة.

في أغلب الأحيان لا نقوم بحجب المعلومات رغبة منا في إيذاء الآخرين بل بدافع الجهل. وذلك جيد لأن الأذى المتعمد ليس «خللاً» يمكن إصلاحه في هذا المقام. أما الجهل فيسهل تغييره.

كنت أقدم النصح والمشورة لصديق يعاني مشكلة مع مساعدته. لم يكونا فريقاً منسجماً كما أخبرني. ولكن لم تكن لديه أدنى فكرة عن كيفية معالجة المشكلة. كلاهما لديه إحساس غامض «بعدم وجود انسجام بينهما».

سألته قبل أن أتحدث إلى مساعدته: «ما هو أكبر خلل لديك بوصفك مديراً من وجهة نظر مساعدتك؟» فأجابني: «إنني لا أتواصل جيداً معها ولا أشاركها في المعلومات بل أتركها خارج دائرة اتخاذ القرار». فسألته: «هل ثمة أمر آخر؟» فكان رده: «مطلقاً، هذا كل ما في الأمر». فقلت له: «أليس هذا كافياً؟ ألا تعتقد أنها على حق؟» فقال: «نعم» موافقاً على كلامي.

جيد، لأننا لا نصادف الكثير من المديرين الذين يعترفون بتقصيرهم في علاقاتهم مع الآخرين.

ثم سألت مساعدته بعد ذلك عن سبب عدم انسجامهما. وكان رأيها هو أنه لم يكن يشاركها بالمعلومات جيداً.

لأنه كان صديقي وكنت أساعده ودياً فقد قمت بأمر لا أقوم به عادة. تظاهرت بأنني أقوم بإعداد بحث عن المستهلكين وأنني أدرس كيف يستخدم الناس منتج الشركة طوال اليوم. ولازمته من لحظة دخوله إلى مكان عمله وراقبت سلوكه مع مساعدته حتى وقت مغادرته.

لقد فسر لي ما رأيته كل شيء. فقد وصل إلى المكتب قبل مساعدته بربع ساعة. وكان أول ما قام به هو تفقد بريده الإلكتروني. ورن هاتفه بعد ذلك فأجاب. وصلت مساعدته في أثناء هذه المكالمة وأطلت برأسها ملقية تحية الصباح. ولوح لها بيده في أثناء حديثه. وعندما أنهى مكالمته الهاتفية، التفت إلى شاشة حاسبه الإلكتروني وكتب بعض الملاحظات وقام بالرد على بعض الرسائل الإلكترونية. دخلت مساعدته بعد قليل لتخبره أن أحد المحاسبين يريد الحديث معه على الهاتف ولتسأله إن كان راغباً في تلقي تلك المكالمة الهاتفية؟ قال: «نعم». وفي أثناء هذه المكالمة التي امتدت عشرين دقيقة، رن هاتفه ثلاث مرات. وعندما وضع سماعة الهاتف بدأ بالرد على تلك الاتصالات، بينما كان ينظر إلى شاشة حاسبه؛ بحثاً عن رسائل إلكترونية جديدة. واستمر يعمل على هذا النحو طوال المدة الصباحية.

بحلول الظهيرة كنت قد رأيت ما يكفي. وسألته: «هل تسير جميع الأيام على هذا النحو»؟

أجابني: «نعم، معظمها».

فعلاً لقد كان صديقي يحجب المعلومات عن مساعدته. ولكنه لم يكن يقوم بذلك عامداً متعمداً. فحياته العملية كانت تشبه عملية إخلاء مبنى اندلعت فيه النيران. لقد كان يفتقد إلى الترتيب والتركيز وكان مشغولاً بالرد على المكالمات الهاتفية وبحل المشكلات ولم يخصص وقتاً للجلوس مع مساعدته لإعطائها فكرة يومية عما يحدث.

لو قام بذلك لنجح في حل قضية المشاركة في المعلومات. وأظن أيضاً أن ذلك أحد أكبر الأسباب الكامنة وراء حجب المعلومات عن الآخرين. ليس لرغبتنا في حجبها، بل

بسبب كثرة مشاغلنا. لدينا النوايا الحسنة ولكننا نخفق في ترجمتها إلى أفعال. ونقصر نتيجة لذلك في إشراك الآخرين في المعلومات سواء عن طريق موجز عنها أو عن طريق تنبيهات أو تعليمات تنبه الناس إلى كيفية القيام بأمر ليس لدينا الوقت الكافي حتى نقوم به بأنفسنا. ويبدو الأمر بمرور الوقت وكأننا نقوم بحجب المعلومات.

لا يعني سوء مشاركة الآخرين في المعلومات أننا نخفيها عمداً. الأمران مختلفان تماماً ولكن نتيجتهما النهائية واحدة في نظر الناس المحيطين بنا.

كيف نكف عن حجب المعلومات؟ الجواب سهل: ابدأ بتقاسمها مع الآخرين. وهذا ما فعله صديقي، حيث أعطى إشراك الآخرين بالمعلومات أولوية أكبر في يوم عمله الحافل بالمشاغل. وقام بتخصيص وقت لإعلام مساعدته بالمستجدات كافة. وجعل ذلك الموعد محترماً، بحيث لا يمكن أن تقطعه مكالمة هاتفية أو تلغيه.

إن كانت تلك هي مشكلتك فأنصحك بالحل ذاته. سيحسن قيامك به تواصلك مع الآخرين وسيساعدك على إثبات أنك تهتم بزملائك في العمل مبرهناً أن ما يفكرون فيه مهم لك. قلما نحصل في الوقت ذاته على مثل هذا الحل الواضح غير المكلف لمشكلتنا في التعامل مع الآخرين. ولكن الانتقال التدريجي من حجب المعلومات إلى تقاسمها مع الآخرين هو أحد السبل الممكنة.

العادة العاشرة: عدم التعبير عن التقدير الملائم.

هذه العادة شقيقة عادة حجب المعلومات. إن عدم اعترافك بإسهام شخص في تحقيق نجاح الفريق يؤدي إلى زرع بذور الظلم وإلى الإجحاف بحق الآخرين وإلى حرمانهم من المردود العاطفي للنجاح.

لا يمكنهم الابتهاج بالنجاح أو تقبل التهاني؛ لأنك أسقطت ذلك الخيار. وهم يشعرون بدلاً من ذلك بأنهم منسيون ومهملون وهامشيون. وسوف يستاؤون منك بسبب ذلك. فإن كنت ترغب في إغضاب الناس حقاً، فما عليك سوى عدم الاعتراف بإسهاماتهم.

بحرمانك الناس من التقدير فإنك تحرمهم من الجزاء الذي نحتاج إليه جميعاً في أي علاقة متبادلة. ويأتي الجزاء على أنماط عدة: من النمط المعقد عاطفياً عندما نعبر عن احترامنا للمرة الأخيرة إلى أحبائنا قبل مفارقتهم للحياة إلى شيء رسمي وتقليدي مثل قولنا: «على الرحب والسعة» عندما يقول لنا شخص آخر: «شكراً لك». إننا نتوقع الجزاء في الحالتين.

إن التقدير هو الجزاء الذي أتحدث عنه هنا. فهو الشريط الجميل الذي يلف به صندوق مجوهرات يحوي هدية ثمينة هي النجاح الذي حققته أنت وزملاؤك في الفريق. وعندما تخفق في التعبير عن ذلك التقدير فإنك تبخس الهدية قيمتها. حققت النجاح، ولكنك تفتقد إلى ما يلي النجاح من توهج.

يحدث هذا في العمل وفي المنزل على حد سواء.

عندما أسأل المشاركين في البرامج التدريبية: «كم واحداً منكم يعتقد أنه بحاجة إلى تحسين أدائه من حيث تقدير عمل الآخرين»؟ وكما هو متوقع أرى نحو ثمانية أشخاص من كل عشرة يرفعون أيديهم.

عندما أسألهم عن سبب عدم قيامهم بذلك، تتحدث الإجابات عمن يجب أن يقوم بذلك أكثر مما تتحدث عن الذين لا يحصلون على ما يستحقونه من التقدير. مثل «لقد انشغلت كثيراً» و«لقد توقعت أن يقوم الجميع بعمل رائع» و«لم أدرك أبداً أهمية ذلك لهم» و«لم يقدر أحد جهودي، فلماذا يجب أن تقدر جهودهم؟».

لاحظ الاستخدام العدواني لضمير المتكلم المفرد. إنها علامة فارقة للناجحين، فهم يصبحون أصحاب إنجازات عظيمة بسبب تركيزهم المكثف على أنفسهم: مسيرتهم المهنية وأداؤهم وتقدمهم وحاجاتهم. ولكن ثمة فرق بين القائد وصاحب الإنجازات. ويصبح الناجحون قادة عظاماً عندما يتعلمون كيف ينقلون تركيزهم من الاهتمام بأنفسهم إلى الاهتمام بالآخرين.

علمني أحد زبائني تقنية رائعة لمن يرغب في التحسن في مجال التعبير عن التقدير.

1. قام أولاً بإعداد لائحة بمجوعات الناس المهمة في حياته (الأصدقاء والأسرة والمرؤوسين المباشرين والزبائن... إلخ).
2. قام بعد ذلك بكتابة أسماء جميع الأشخاص المهمين في كل مجموعة.
3. كان يقوم بمراجعة لائحة الأسماء مرتين أسبوعياً في صباح الأربعاء، وما بعد ظهر الجمعة ويسأل نفسه: «هل قام أحد ممن هم في هذه الصفحة بشيء يستحق التقدير؟».
4. وعندما تكون الإجابة: نعم، كان يعبر لهم عن تقديره إما عبر الهاتف أو البريد الإلكتروني أو البريد الصوتي أو عبر ملاحظة يتركها لهم. وإذا كانت الإجابة: لا، لم يكن يقوم بشيء لئلا يقع في مطب التصنع.

وتحسنت سمعة رجل الأعمال هذا في أثناء عام واحد فقط من حيث التعبير عن التقدير من ضعيف إلى ممتاز. وأدهشه أن هذه العملية لا تحتاج إلا إلى وقت قصير جداً.

من بين جميع الإساءات التي نقوم بها بحق الآخرين سواء في عملنا أو في حياتنا الخاصة، فإن عدم التعبير عن التقدير واحد من أكثرها رسوخاً في ذاكرة من أسأنا إليهم.

العادة الحادية عشرة: ادعاء فضل لا نستحقه.

إن ادعاء الفضل هو إضافة إهانة للجرح الذي يسببه عدم التعبير عن التقدير؛ لأننا لا نقوم فقط بحرمان الناس من الفضل الذي يستحقونه بل ننسبه إلى أنفسنا. إنهما جريمتان في آنٍ معاً.

تذكر عندما كنت طفلاً في المدرسة أو بالغاً في العمل، وقمت بعمل رائع وانتظرت الحصول على التقدير والتهنئة. انتظرت وطال انتظارك. يحدث هذا دائماً. لن يعيرنا العالم انتباهه دائماً عندما نكون ممتازين. إن لدى الآخرين مشاغلهم الخاصة التي يهتمون بها. وعندما كان يحدث ذلك معنا في مرحلة الطفولة، كنا نقطب ونتذمر من

تجاهلنا، ونشتكي قائلين: «إنه ظلم». ولكننا نتعلم بعد أن نشب عن الطوق طريقة التعامل مع الإهمال. ونقول لأنفسنا: «هذا ما يحدث عادة». ولا يقلل هذا من أهمية العمل المميز الذي قمنا به، حتى لو لم يعلم به أحد غيرنا. ثم ننتقل إلى أمر آخر.

ولكن سيشعر حتى أكثر البشر تطوراً بالغضب والمعاناة عندما يتحول الإهمال إلى سرقة. هذا ما يعنيه ادعاء أحد الأشخاص فضلاً لا يستحقه: السرقة.

نشعر بأنهم يسرقون أفكارنا وأداءنا وتقديرنا لأنفسنا، بل يسرقون حياتنا نفسها. لم يرق لنا ذلك في طفولتنا (ولم تكن القضية وقت ذاك تتعدى نيل رضا مدرسينا). ولكننا نمقت في الواقع أن يحدث لنا هذا عندما نكبر (جزئياً لأن القضية تصبح أكبر أهمية من حيث مسيرتنا المهنية والمردود المادي). إن سرقة الفضل في نجاح صنعه آخرون هي «الجريمة» الأكثر توليداً للغضب في مكان العمل. (إنه الخلل في التعامل مع الآخرين... خللٌ يولد أكبر مقدار من المشاعر السلبية مقارنة بأي خلل آخر وفق مقابلات استخلاص التعقيبات والملاحظات التي أجريتها). وهو يُحدث مرارة يصعب نسيانها. قد نسامح شخصاً لأنه لم يقدر أداءنا الرائع ولكننا لا نسامح من يقدره ثم يدعي الفضل فيه لنفسه بكل وقاحة. لن تدرك مقدار المرارة التي يسببه ذلك إلا عندما تعيشه بنفسك.

لنعكس الآية. تخيل أنك الجاني ولست الضحية. سترى إذا نظرت عن كثب أن ادعاء فضل لا تستحقه نوع آخر من الرغبة في الانتصار. لن تنسب لنفسك السيرة المهنية لأحدهم أو معدل تخرجه في الجامعة؛ لأن هذه الإنجازات موثقة جيداً، ويمكن دحض ادعائك هذا بسهولة. ولكن الإثبات يصبح عسيراً وضبابياً عندما نرغب في معرفة من توصل إلى العبارة الصحيحة في اجتماع ما أو من أصلح العلاقة مع زبون مهم في أثناء مدة مضطربة. من الصعب معرفة من الذي يستحق الفضل. لذلك، عندما نعطى الخيار بين ادعاء الفضل لأنفسنا أو تركه حتى يدعيه شخص آخر فإننا نقع في شراك النجاح الموصوفة في الفصل الثالث (أستطيع النجاح. وسأنجح. ولقد نجحت. وخياري هو النجاح) ونحاول الاستفادة من حالة الشك. ندعي فضلاً أكثر مما نستحق ونبدأ رويداً رويداً في تصديقه، بينما تغلي ضحايا ظلمنا غضباً. إذا كنت قد خبرت شعور الضحية فحري بك أن تدرك مشاعر الآخرين عندما تقوم بأمر مماثل. ليست هذه صورة جميلة، صحيح؟

لا يمكننا تخيل ما تستطيع إنجازه مجموعة من الناس لا يبالي بها أحد بادعاء الفضل لنفسه. ندرك هذا في قرارة أنفسنا لأننا نتذكر السعادة التي غمرتنا عندما عبر لنا زملاؤنا عن التقدير الذي نستحقه.

لماذا نتردد إذاً عندما يستحق الثناء شخص غيرنا؟ ليس لدي إجابة! لا يبدأ حل المشكلة من لوم آبائنا على سلبنا الفضل الذي نستحقه أو من بعض الإساءات الصغيرة في المدرسة الثانوية. إنه تركيز على الماضي (الذي لا يمكننا تغييره) وعلينا التسلح بأفكار واقعية قابلة للتنفيذ نستخدمها في المستقبل.

إن الطريقة المثلى للكف عن ادعاء الفضل الذي يستحقه الآخرون هو القيام بالأمر المخالف. تقاسم الثروة. إليك تمريناً سهلاً سيحولك من ضنين بتقدير الآخرين إلى واهب له.

ليوم واحد (أو أكثر إن كنت تستطيع) تذكر كل مرة تهنئ فيها نفسك ضمنياً على إنجاز أمر من الأمور، سواء كان كبيراً أو صغيراً، ثم قم بتدوينه. ستجد، إن كنت مثلي، أنك تثني على نفسك في أثناء اليوم العادي أكثر مما تدرك... من ابتداع فكرة كبيرة لزبون إلى الوصول إلى مكان اجتماع ما في الوقت المناسب إلى توجيه ملاحظة صائبة إلى زميل لك.

نقول في سرنا في أثناء استعراضنا لما قمنا به: «أبلينا بلاءً حسناً».

لا بأس في هذه الأفكار الخاصة. إن رضانا عن أدائنا هو ما يجعلنا نندفع بفرح، وهو ما يعيننا على شق طريقنا طوال يوم عمل شاق. لن أشعر بالدهشة إذا كانت حصيلة يوم واحد أكثر من عشرين جولة من التهنئة الذاتية.

وبعد أن تكمل اللائحة، خذ كل تهنئة ذاتية دونتها، واسأل نفسك إن كان لأي شخص آخر فضل في تحقيق ذلك الإنجاز بأي وجه من الوجوه؟

إذا حضرت إلى اجتماع في المدينة في الوقت المناسب، فهل يعود الفضل في هذا إلى دقة مواعيدك وحسن استعدادك؟ أم أن مساعدتك تعقبتك ذلك الصباح وذكرتك مراراً

بذلك الاجتماع وحثتك على قطع مكالمة هاتفية، وتوثقت من مغادرتك في وقت يتيح لك الوصول إلى الاجتماع في الوقت المناسب؟

إذا أبدعت فكرة عظيمة في اجتماع من الاجتماعات، فهل ولدت هذه الفكرة بطريقة عفوية من خيالك الخصب؟ أم أوحى لك بها تعليق ذكي قاله شخص آخر في الغرفة؟

في أثناء مراجعتك اللائحة، احرص على الإجابة عن السؤال الآتي بنعم أو لا: لو كان شخص آخر على صلة بإحدى تهانيك الذاتية يعلم ما تقوم به فهل سينسب لك مقدار الفضل ذاته الذي تدعيه لنفسك؟ أم سينسب جزءاً منه لشخص آخر، أو لعله ينسبه إلى لنفسه؟

قد تتوصل إثر مراجعتك اللائحة إلى أنك تستحق الفضل كله. ولكني أشك في أن يرى حتى أكثر الأشخاص أنانية الأمور بهذا المقدار من قصر النظر. لدينا ميل قوي إلى تذكر الأحداث من الزاوية المفضلة لنا. وهذا التمرين يعرّي ذلك الانحياز، ويجعلنا نفكر في إمكانية أن تكون وجهة نظر شخص آخر أقرب إلى الحقيقة من وجهة نظرنا.

العادة الثانية عشرة: اختلاق الأعذار.

أدرك بل كلينتون عندما نشر مذكراته المشهورة عام 2004 أن عليه التعامل مع فضيحة مونيكا لوينسكي التي حدثت في أثناء ولايته الثانية. وقد تعامل معها شارحاً أنها خطأ شخصي ناتج عن شياطين داخلية. وقال: «ليس ثمة عذر لأي خطأ يرتكبه المرء بعد بلوغه سن الرشد مهما فعل الناس معه. يجب أن يسعى المرء لمعرفة الأسباب التي دفعته لارتكاب الأخطاء. كنت أناضل في سبيل قضيتين مهمتين في آن معاً: قضية عامة كبيرة تتعلق بمستقبل أمريكا مع الكونغرس الذي يسيطر عليه الجمهوريون، وقضية خاصة مع شياطيني القديمة. لقد ربحت معركتي العامة وخسرت معركتي الخاصة. ولا أظن أن الأمر أكثر تعقيداً من ذلك. ليس هذا عذراً ولكنه شرح لما حدث وهذا أفضل ما استطعت القيام به».

لم يدرك بل كلينتون الفرق؛ لأن سلوكه لم يكن مبرراً. فليس ثمة ما يبرر اختلاق الأعذار.

عندما تلاحظ أنك تقول: «آسف لتأخري، لقد كانت حركة المرور فظيعة»، حاول التوقف عند كلمة «آسف». فإلقاء اللوم على حركة المرور عذر واهٍ لا يبرر ترك الناس ينتظرون، فقد كان حرياً بك الانطلاق مبكراً. ما أسوأ ما يمكن أن يحدث؟ أن تصل قبل الموعد فتنتظر بضع دقائق في البهو؟ هل حقاً تخشى أن تقول: «آسف، لقد وصلت مبكراً؛ لأني غادرت باكراً ولم يحدث ازدحام في حركة المرور كما توقعت».

لو تصرف الجميع بهذه الطريقة لما وجدت الأعذار.

أفضل تقسيم الأعذار إلى فئتين: قبيح ولطيف. من الأعذار القبيحة التي تشبه في سخافتها قول: «التهم الكلب واجبي المنزلي»: «آسف، لقد فاتني موعد الغداء. لقد حددته مساعدتي في يوم آخر في مذكرة مواعيدي».

وكأنك تقول: ليست القضية أني نسيت موعد الغداء، وليست أني لا أعدك مهماً، فأنت مهم لي لدرجة أن تناول طعام الغداء معك هو الحدث الأهم الذي لا يمكن تغييره أو التفاوض عليه في جدول أعمالي ولكن مساعدتي تعوزها الكفاءة، ويجب أن تلومها هي وليس أنا.

مشكلة هذا النوع من الأعذار أنها قلما تقنع أحداً وأنها لا تعدّ إستراتيجية قيادة فاعلة. وبعد مراجعة آلاف من ملخصات التعقيبات والملاحظات الشاملة اكتسبت إحساساً بما يحترمه المرؤوسون في قادتهم وما لا يحترمونه. لم تقع عيني أبداً على رأي يقول: «أعتقد أنك قائد عظيم لأنني معجب بجودة أعذارك» أو «اعتقدت في البداية أنك مخطئ، ولكن اعتذارك جعلني أغير وجهة نظري».

تظهر الاعتذارات الأكثر تهذيباً عندما ننسب إخفاقاتنا إلى صفات موروثة نعاني منها دائماً. نتحدث عن أنفسنا وكأن لدينا خللاً وراثياً لا يمكن إصلاحه أبداً.

لا بد أنك سمعت هذه الاعتذارات. بل ربما استخدمت بعضاً منها في وصف نفسك:

«لست صبوراً»؛ أو «أنا دائماً أؤجل أعمالي إلى اللحظة الأخيرة»؛ أو «أنا دائماً حاد الطبع»؛ أو «أنا سيئ جداً في إدارة الوقت. لقد أخبرني زملائي في العمل وزوجتي أني أضيع الوقت في مشروعات ومناقشات لا طائل منها. هذا أنا».

مدهش كم أسمع أناساً لامعين وناجحين يطلقون عمداً تعليقات تنتقص منهم. إنه أحد فنون التهذيب؛ لأنهم فعلياً يصنفون أنفسهم على أنهم عديمو الصبر أو حادو الطباع أو سيئو التنظيم ويستخدمون ذلك التصنيف لتبرير سلوكهم غير المبرر.

قد تعود جذور تصنيفنا لأنفسنا إلى قصص تكررت سنوات، وغالباً ما تكون قد نشأت في سنوات الطفولة. وقد لا يكون لهذه القصص أي أساس من الصحة ولكنها تتكرس في عقولنا وتؤسس توقعات متدنية تصبح تنبؤات ستحدث لا محالة. ثم نتصرف وكأننا نرغب في إثبات أن توقعاتنا السلبية صحيحة.

أنا مثال نموذجي على هذا. لربما أصبحت بسبب نشأتي في فالي ستيشن في كنتاكي مولعاً بنحو طبيعي بالسيارات والأدوات والمعدات الميكانيكية. كان والدي يملك محطة وقود فيها مضختان. وكان كثير من زملائي يحبون إصلاح السيارات والاشتراك في سباقات قصيرة في ليالي السبت.

اكتسبت عندما كنت طفلاً مجموعة أخرى من التوقعات من والدتي. كانت تقول لي منذ ولادتي تقريباً: «مارشال، أنت حاد الذكاء بل الحقيقة هي أنك أذكى فتى في فالي ستيشن». وكانت تخبرني بأني لن أكتفي بالدراسة في الجامعة، بل سأتخطى ذلك! وكانت تردد أيضاً على مسامعي: «مارشال، ليس لديك أي مهارات ميكانيكية ولن تملكها أبداً طوال حياتك». (أعتقد أن هذا كان أسلوبها حتى تضمن أني لن أعمل في تعبئة الوقود أو في تغيير العجلات في محطة خدمة السيارات).

مثير للاستغراب مدى تأثير توقعات والدتي وإيحاءاتها في تطوري. لم أتحمس أبداً للعمل في السيارات أو للاقتراب من الأدوات. (عندما كنت فتى يافعاً في ستينيات القرن العشرين كنت أظن أن القارنة شيء يدخنه الهبيُّون). لم يكن أهلي فقط من يفترضون أني لا أملك أي مهارات ميكانيكية بل أصدقائي أيضاً. وعندما بلغت الثامنة عشرة من العمر أجريت اختبار الكفاءة الميكانيكية في الجيش الأمريكي فحصلت على نتيجة متدنية. فقد كان ذلك صحيحاً.

ولكن بعد ستة أعوام عندما كنت أسعى للحصول على شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، طلب مني أحد أساتذتي كتابة أشياء أحسن القيام بها وأشياء لا أستطيع القيام بها. ودونت في الجانب الإيجابي «الأبحاث» و«الكتابة» و«التحليل» و«التحدث» (كان ذلك أسلوباً غير لائق كثيراً لقول: «أنا ذكي»). وكتبت في الجانب السلبي «لا أملك أي مهارات ميكانيكية ولن أملكها أبداً».

وسألني الأستاذ الجامعي كيف عرفتُ أن ليس لدي مهارات ميكانيكية. شرحت له تاريخ حياتي وأخبرته عن أدائي المخيب في اختبار الجيش. فسألني: «كيف هي مهاراتك الرياضية؟». فأجبته بفخر أني حصلت على درجة كاملة في اختبار التقويم الأول للقبول الجامعي.

وسألني بعد ذلك: «لماذا إذاً تستطيع حل مسائل رياضية معقدة وتعجز عن حل مسألة مشكلة سهلة؟». ومن ثم سألني: «كيف هو التوافق بين يديك وعينيك؟».

فقلت له: إني كنت بارعاً في لعبة البينبول، وساعدني ذلك على دفع مصاريف دراستي الجامعية، لذلك أظن أن التوافق جيد.

وسألني: «كيف تستطيع إصابة الهدف في لعبة البينبول ولا تستطيع طرق المسامير»؟

عند ذلك أدركت أني لا أعاني من خلل وراثي، بل كنت فقط أعيش التوقعات التي اخترت تصديقها. كنت في تلك المرحلة كبيراً بما فيه الكفاية لأعرف أكثر. واتضح أن الأمر لم يكن مجرد أن أسرتي وأصدقائي كرسوا لدي اعتقاداً بفشلي في المسائل الميكانيكية. ولم يكن أيضاً ذلك الاختبار الذي أجريته في الجيش. فقد كنت دائماً أقول: «لا يمكنك القيام بذلك»! وأدركت أن ذلك سيتحول إلى حقيقة إذا واصلت قوله. في المرة القادمة التي تلاحظ فيها أنك تقول «لست بارعاً في....» اسأل نفسك «لم لا؟».

لا يتعلق ذلك فقط بامتحانات الرياضيات أو الميكانيكا التي نجريها، بل ينطبق أيضاً على سلوكنا. نبرر تأخرنا لأننا تصرفنا على هذا النحو طوال حياتنا وسامحنا أهلنا وأصدقاؤنا على ذلك. وينطبق الأمر ذاته على جميع العادات المزعجة التي كنا نصفها،

إطلاق الأحكام والتعليقات الهدامة وحجب المعلومات عن الآخرين فالأمر ليس خللاً وراثياً! ونحن لم نولد مع هذه العيوب مهما تكن الاعتقادات التي نشأنا عليها.

على نحو مماثل وفي المرة القادمة التي تسمع فيها أحداً من زملائك يحاول التنصل من المسؤولية بقوله: «أنا لست جيداً في...»، اسأله «لم لا؟».

إذا استطعنا الكف عن اختلاق الأعذار لأنفسنا، فسنتمكن من التحسن في كل شيء نختاره تقريباً.

العادة الثالثة عشرة: التعلق بالماضي.

تقول مدرسة فكرية في علم النفس والسلوك بقدرتنا على معرفة الكثير عن سلوكنا الخاطئ عبر البحث في ماضينا وخاصة في العلاقات الشخصية بين أفراد أسرتنا. إنها المدرسة التي تقول: «فتش عن الماضي».

إن كنت ممن ينشدون الكمال أو ينشدون الاستحسان على الدوام فذلك لأن والديك لم يقولوا لك أبداً: إنك جيد بما فيه الكفاية. وإذا كنت تعمل أكثر مما هو مطلوب منك وتشعر بأنك لا ترتكب أي خطأ فذلك يعود لأنهم أسرفوا في مدحك وضخموا أهميتك. إذا كانت فرائصك ترتعد عندما تقترب من الأشخاص النافذين فسبب ذلك يعود إلى أن أمك كانت مسيطرة.... وهكذا دواليك.

يجب عدم الالتفات إلى هذه المدرسة أبداً في موضوعنا هذا.

لا أتحلى بكثير من الصبر على «معالجة» تتعلق بالماضي؛ لأن الالتفات إلى الماضي لا يشجع على التغيير. ويجب عدم الالتفات إلى الماضي إلا لفهمه.

كان أحد زبائني القدامى يقضي ساعات طوالاً يقول لي عبرها: «مارشال، ليس لديك أدنى فكرة عن الأمر. دعني أشرح لك سبب قيامي بذلك. دعني أشرح لك وضع أبي وأمي». كان ذلك أنيناً لا ينتهي ولا يطاق. أخرجت في النهاية ربع دولار من جيبي، وقلت له: «خذ ربع الدولار، واتصل بشخص يبالي بكلامك هذا».

أرجو ألا تسيئوا فهم ما أرمي إليه. لا بأس في العودة إلى الماضي لمحاولة فهمه. فذلك مقبول تماماً إذا كانت تسعى إلى تقبل الماضي. ولكن إن كنت تسعى إلى تغيير المستقبل فلن يجديك هذا الفهم نفعاً. وأنا أعلم من خبرتي أن المنهجية الوحيدة الفاعلة هي أن تنظر إلى الآخرين مباشرة وأن تقول لهم: «إن كنتم راغبين في التغيير فعليكم القيام بهذا وذاك».

ولكن وبرغم قسوة كلامي هذا فإن الزبائن المتعلقين بالماضي، أي الذين يريدون فهم سبب وصولهم إلى وضعهم الحالي، يمثلون أكثر المهام التي أتولاها صعوبة. وأنا أحتاج إلى وقت طويل حتى أقنعهم بعدم إمكانية تغيير الماضي أو إعادة كتابته أو تبريره. فكل ما يستطيعون فعله هو تقبل الماضي كما هو، ثم الالتفات إلى المستقبل.

ولكن كثيراً من الناس لسبب ما يستمتعون بالعيش في الماضي، خاصة إذا كانت العودة إلى الماضي تتيح لهم لوم شخص آخر على كل فشل خبروه في حياتهم. عند ذلك يسبب التعلق بالماضي مشكلة في التعامل مع الآخرين؛ لأننا نقوم باستخدام الماضي سلاحاً ضدهم. ونحن نتعلق أيضاً بالماضي بوصفه سبيلاً لإبراز الفارق بينه وبين الحاضر ولإبراز جانب إيجابي لدينا على حساب شخص آخر.

هل تلاحظ أنك تبدأ كثيراً من القصص التي تتحدث فيها عن نفسك بعبارة: «عندما كنت في عمرك...»؟

ما الأمر؟

عندما نختلق الأعذار، فإننا نلوم شخصاً أو أمراً خارجاً عن سيطرتنا فنحمله مسؤولية إخفاقنا. أي أحد سوانا مهما يكن. ولكننا أحياناً نلوم الآخرين، لا لتبرير إخفاقنا بل بوصفه طريقة لبقة لإبراز نجاحنا. لا يبدو ذلك أقل سوءاً من اختلاق الأعذار، ولكننا نحتاج عادة إلى شخص ذكي حقاً نحبه، حتى يوضح لنا هذا.

لقد تعلمت ذلك من ابنتي كيلي.

كانت في السابعة من عمرها وكنا نعيش في منزل جميل في سان دييغو (ما زال منزلي حتى الآن). عدت إلى المنزل في أحد الأيام منزعجاً من بعض المشكلات في العمل، فصببت جام غضبي على كيلي. لقد قلت لها أسوأ عبارة يمكن أن يقولها أب لابنته وأكثرها إثارة للشفقة وهي العبارة التي تبدأ بـ «عندما كنت في عمرك...». وهي حتماً محاضرة رثاء للذات تشرح مدى صعوبة وبؤس طفولة الوالد مقارنة بالطفولة التي يؤمنها حالياً لابنه أو ابنته.

ثم شرعت أسرد لها كيف نشأت في محطة وقود في كنتاكي، وكم كنا فقراء وكيف اضطررت إلى العمل باجتهاد لأصبح أول من يتخرج في الجامعة في أسرتنا. وقمت بالطبع بمقارنة هذا مع جميع الأشياء الرائعة التي تحظى بها كيلي.

أصغت ابنتي إلى هجائي بصبر وأناة وأفسحت لي المجال بطريقة فطرية حتى أنفس عن غضبي. وقالت عندما أفرغت ما في جعبتي: « ليس ذنبي يا أبي، أنك تجني كثيراً من المال».

أوقفني قولها هذا على الفور. أدركت أنها محقة. كيف أنتظر منها أن تدرك كيف يعيش الفقراء وأنا واثق أنها غير قادرة على ذلك؟ أنا الذي اخترت العمل بجد وكسب المال وليس هي. لقد كنت في الواقع أتبجح بتفوقي برغم الأوضاع الصعبة التي عانيت منها موارياً ذلك التباهي بصب جام غضبي وإحباطي عليها. لحسن الحظ أنها أخبرتني بذلك.

كفوا عن لوم الآخرين على خياراتكم. ينطبق الأمر نفسه، ولكن بتأكيد الخيارات المضاعف التي تبين أنها كانت ناجحة.

العادة الرابعة عشرة: المحاباة.

لقد درست مواصفات القائد التي وضعتها أكثر من مئة شركة كبيرة. فقد كانت إعادة صياغتها من ضمن المهام الموكلة إلي. تتميز هذه الوثائق بلغة تعج بالعبارات التقليدية المتداولة التي تصف السلوك القيادي. ومن بين هذه العبارات الممجوجة: «يقدم رؤية واضحة» و«يساعد الناس على التطور وإبراز أفضل إمكاناتهم» و«يتوق إلى إدراك أهمية الاختلاف في الرأي» و«يتجنب المحاباة».

ولم يذكر أي منها سلوكاً مطلوباً حقاً ألا وهو «يتملق الإدارة بفاعلية». مع أننا إذا تمعنا بالحرص على التملق والتزلف في كثير من الشركات وكيف تقدم المكافآت لمن يتملقون ويتزلفون فربما كان ذكر هذا السلوك واجباً حقاً. ومع أن جميع الشركات تقريباً تقول: إنها تشجع العاملين على «تحدي النظام» وعلى «امتلاك جرأة التعبير عن آرائهم» وعلى «قول ما يفكرون فيه حقاً» فلا شك في أن كثيراً منهم لا يقومون إلا بالتملق.

لا تزعم الشركات وحدها أنها تمقت هذا السلوك المتذلل بطريقة هزلية، بل إن القادة يعبرون عن الزعم عينه أيضاً. يزعم جميع القادة الذين ألتقيهم تقريباً أنهم لا يشجعون على هذا السلوك في مؤسساتهم. ليس لدي أدنى شك في صدقهم. فكثير منا ينزعج، إن لم يشمئز، من «مقبلي المؤخرات». ويجعلنا هذا نطرح السؤال الآتي: إذا كان القادة يقولون: إنهم لا يشجعون على التملق فلماذا إذاً يسود التملق في بيئة العمل؟ تذكر أن هؤلاء القادة يكونون عادة بارعين في تقويم شخصيات الآخرين. إنهم يقضون جل حياتهم في تقويم الناس وفي تكوين الانطباعات الأولى التي يعيدون معايرتها مقارنة بانطباعاتهم اللاحقة. ويقعون برغم ذلك في غرام التملق البارع ويحابون.

الإجابة الواضحة هي: نحن لا نرى عيوبنا بوضوح يماثل وضوح رؤيتنا عيوب الآخرين.

لعلك تقول حالياً: «مدهش كيف يصدر القادة إشارات لبقة تشجع المرؤوسين على عدم انتقادهم وعلى المبالغة في مديحهم. ومدهش أيضاً كيف يعجزون عن رؤية ذلك في أنفسهم. لكن هذا لا ينطبق علي طبعاً».

لعلك على صواب. ولكن كيف يمكننا التوثق من ذلك؟ أجري عادة اختباراً على زبائني؛ لأبين لهم كيف أننا نقوم بتشجيع التملق دون وعي منا. أسأل مجموعة من القادة: «من منكم لديه كلب يحبه؟» وتعلو الابتسامات وجوه رجال الأعمال وهم يرفعون أيديهم عالياً ثم يبتسمون ابتسامات عريضة وهم يذكرون أسماء كلابهم الوفية. ومن ثم نجري مسابقة. أسألهم: «من يحصل على جل اهتمامكم ومودتكم في المنزل؟ (آ) الزوج ؛ (ب) الأطفال؛ (ج) الكلب؟ فيكون الكلب هو الفائز في 80 في المئة من المرات.

أسأل رجال الأعمال بعد ذلك إن كانوا يحبون كلابهم أكثر من أفراد أسرهم؟ وتكون الإجابة بالنفي كما هو متوقع. فأسألهم: «لماذا يحصل الكلب إذاً على جل اهتمامكم؟».

وتكون الأجوبة كافة متشابهة: «يسر الكلب دائماً برؤيتي» و«لا يعارض كلامي أبداً» و«يمنحني حباً غير مشروط مهما فعلت». يعني هذا أنهم يحبون الكلب؛ لأنه يتملقهم.

لا أزعم أني أحسن حالاً. أحب كلبي بو. أسافر نحو 180 يوماً في السنة ويجن بو فرحاً كلما عدت من إحدى رحلاتي. ألج الطريق الفرعية المؤدية إلى منزلي وأنا أتوق إلى فتح الباب الأمامي والتوجه مباشرة إلى بو لأقول: «عدت إلى المنزل!» ويتقافز بو أمامي على الدوام فأعانقه وأربت عليه مظهراً له اهتمامي ومودتي. عادت ابنتي كيلي في أحد الأيام من الجامعة وشاهدت طقوس اهتمامي النموذجي ببو فنظرت إلي على الفور رافعة يديها في الهواء على شكل قائمتي كلب صغيرتين، وقالت: «هو هو».

لقد كسبت كيلي نقطة.

إن لم نكن حريصين فقد ينتهي بنا المطاف بأن نعامل الآخرين في العمل كما نعامل الكلاب: نكافئ من يعبر لنا عن إعجاب غير مشروط، حتى لو كان في غير موضعه. ما السلوك الذي نحصل عليه في المقابل؟ بيئة تملق فتاكة. وتكون الحصيلة النهائية شديدة الوضوح. إنك تشجع سلوكاً يخدمك، ولكنه لا يصب بالضرورة في مصلحة الشركة. إذا قام الجميع بتملق المدير، فمن سيقوم بالعمل؟ وأسوأ ما في الأمر هو أن هذا يقلب الطاولة على العاملين الصادقين أصحاب المبادئ الذين لا يمالئون. وهذا أمر سلبي من ناحيتين: لا تقوم بالمحاباة فقط بل بتفضيل من لا يستحق على من يستحق!

يستطيع القادة الكف عن تشجيع هذا السلوك عبر الاعتراف أولاً بأننا جميعاً نميل عن غير قصد إلى محاباة من يحابينا.

يجب علينا بعد ذلك تصنيف مرؤوسينا المباشرين في ثلاث فئات: أولاً، ما مقدار حبهم لي؟ (أدرك صعوبة التوثق من هذا؛ لأن المتملقين بارعون في التمثيل. فجوهر التملق هو التمثيل).

ثانياً، ما مدى إسهامهم في خدمة الشركة وزبائنها؟ (بمعنى آخر، ما الدرجة التي يحصلون عليها؟ هل هي آ أو ب أو ج أو د أو أسوأ من ذلك).

ثالثاً، ما مقدار التقدير الشخصي الإيجابي الذي أعبر لهم عنه؟

ما نقوم بالبحث عنه هو: هل العلاقة أوثق بين أولاً وثالثاً أم بين ثانياً وثالثاً. إذا كنا صادقين مع أنفسنا فقد يكون تقديرنا للناس مرتبطاً بمقدار ما يظهرون لنا من محبة بدلاً من ارتباطه بحسن أدائهم. وليس هذا سوى تعريف المحاباة عينه.

هذه مسؤوليتنا وحدنا. إننا نشجع ضرباً من السلوك الذي نزدريه في الآخرين، بينما نرفل عن غير قصد في نعيم أجوف يجعلنا قادة مزيفين.

لن يحل هذا التقويم الذاتي السريع المشكلة. ولكنه يسهم في تحديدها ومن هنا يبدأ التغيير.

العادة الخامسة عشرة: عدم التعبير عن الأسف.

إن التعبير عن الأسف أو الاعتذار طقس تطهري يشبه الاعتراف في الكنيسة. قل: «آسف» وستشعر بالتحسن.

تلك هي النظرية على الأقل. ولكن يصعب علينا تطبيقها مثلها مثل كثير من الأشياء الجيدة من الناحية النظرية.

ربما نظن أن الاعتذار يعني خسارة منازلة (يتعطش الناجحون إلى الانتصار في جميع المجالات). وقد نجد أن اعترافنا بأخطائنا مؤلم جداً (قلما يجب علينا الاعتذار عندما نكون على صواب). وربما نجد طلب المغفرة (الذي يوحي بالخضوع) مذلاً لنا. وربما أيضاً نشعر بأن الاعتذار يجبرنا على التخلي عن سلطة أو نفوذ (الضد هو الصحيح في حقيقة الأمر).

مهما تكن الأسباب، فإن الامتناع عن الاعتذار يسبب مقدار الضرر نفسه الذي يسببه أي خلل آخر متعلق بالتعامل مع الآخرين في مكان العمل (أو في المنزل). تذكر فقط

المرارة التي شعرت بها عندما امتنع أحد أصدقائك عن الاعتذار عن إساءة وجهها إليك أو عندما خذلك في أحد المواقف. وكم تفاقمت تلك المرارة.

إذا أمعنت النظر في علاقاتك المتردية مع الآخرين في حياتك ترى أن كثيراً منها بدأ بالتردي في اللحظة التي افتقد فيها أحد الطرفين الذكاء العاطفي الكافي لجعله يقول: «أنا آسف».

إن الذين يعجزون عن الاعتذار في العمل يشبهون من يرتدي قميصاً كتب عليه: «لا أعبأ بكم».

والمفارقة هي أن جميع المخاوف التي تجعل الناس يحجمون عن الاعتذار، أي الخوف من الخسارة والاعتراف بالخطأ والتخلي عن السيطرة، تزول بفعل الاعتذار. عندما تقول «آسف» فإنك تجعل الآخرين حلفاء، بل حتى شركاء.

أدركت أبعاد هذه المفارقة عندما بدأت دراسة البوذية في الجامعة. بوصفي بوذياً فأنا أؤمن بأننا نحصد ما زرعناه. يقابل الناس البسمة بالبسمة والتجاهل بالإعراض. وهم يكافئونك إن سلمت أمرك لهم، أي إن تخليت لهم عن القوة.

ولكني لم «أفهمها» حتى بلغت الثامنة والعشرين من العمر عندما كنت وحيداً أتناول وجبة في مطعم فرنسي رفيع الطراز يدعى لو بيريغور يقع في الجانب الشرقي من حي مانهاتن في مدينة نيويورك. لم يسبق لي أن زرت مطعماً كهذا من قبل، حيث كانت ترتيبات الأزهار تتطلب طاولات منفصلة، وكانت لوازم المائدة ثقيلة الوزن مثل الفؤوس، وكان النُّدُلُ يرتدون ربطات عنق سوداء ويتحدثون بلكنة فرنسية يصعب فهمها. اعترفت للنادل بأني مرتبك من الجو المحيط وأن ليس في جيبي سوى مئة دولار مقابل الوجبة والإكرامية وأني لم أفقه حرفاً واحداً من لائحة الطعام التي كانت مكتوبة بخط اليد باللغة الفرنسية.

سألته قائلاً: «أحضر لي لو سمحت أفضل وجبة لديك لا يتجاوز ثمنها مئة دولار».

تأكدت وقتها أن الوجبة التي قدمت لي إلى جانب المقبلات الإضافية وصينية الجبن والملء المتواصل لكأس الشراب والخدمة الممتازة كانت تستحق ما يزيد بـ 50% عن

ميزانيتي التي لا تتجاوز مئة دولار. أعترف أنني كنت ساذجاً، فعاملوني معاملة الملوك. لقد كرست هذه التجربة التي مررت بها اعتقاداً راسخاً لدي مفاده أنك إن وضعت جميع أوراقك بين يدي شخص آخر فإنه سيعاملك أفضل مما لو أبقيت هذه الأوراق بين يديك. ولا يخامرني شك في أن هذا هو ما كان يرمي إليه بنيامين فرانكلين عندما قال: «كي تكسب صديقاً، دعه يسديك معروفاً».

يتجلى هذا المبدأ في العمل عبر الخطوة الأولى التي أساعد جميع الناجحين على اجتيازها كي يصبحوا أكثر نجاحاً. أعلمهم الاعتذار وجهاً لوجه من جميع زملائهم الذين وافقوا على مساعدتهم على التحسن.

يعد الاعتذار إحدى أكثر اللفتات أثراً وفاعلية في ترسانة الأسلحة البشرية، ولعل تأثيره يرقى إلى مستوى تأثير الإفصاح عن الحب. إنه بمنزلة عبارة «أحبك» مقلوبة رأساً على عقب. إن كان الحب يعني «أهتم بك، وأنا سعيد لذلك» فإن الاعتذار يعني «لقد آذيتك، وأنا آسف لذلك». الأمر مغرٍ في الحالتين. وهو لا يقاوم؛ لأنه يغير العلاقة بين الشخصين من غير رجعة ويفرض عليهما معاً الانتقال إلى شيء جديد قد يكون رائعاً.

أقول لزبائني: إن أفضل ما في الاعتذار هو أنه يرغم الجميع على نسيان الماضي. فأنت فعلياً تقول: «لا يمكنني تغيير الماضي وكل ما يمكنني قوله هو أنني آسف على الخطأ الذي اقترفته وآسف لأني جرحتك. ليس ثمة عذر لذلك وسأحاول التصرف بطريقة أفضل في المستقبل. وأتمنى عليك إعطائي أفكاراً تساعدني على التحسن».

إن تلك العبارة، أي الاعتراف بالذنب والاعتذار وطلب المساعدة، شديدة الوطأة لا يقوى حتى أصحاب أكثر المشاعر برودة على مقاومتها. ويكون لها مفعول السحر على شعور زملائك تجاهك وتجاه أنفسهم.

كانت زبونتي بيث صاحبة أرفع منصب بين النساء في شركة فورتشن 100. وكانت تحظى بمحبة رؤسائها ومرؤوسيها على حد سواء، بينما كان أقرانها يشمئزون منها. وعندما قمت بسبر آراء زملائها علمت أن لديها علاقة سيئة مع رئيس قسم جاف

صارم يدعى هاري. كانت بيث ذكية بارعة تزعم معرفة كل شيء، أتى بها رئيس مجلس الإدارة؛ كي تقلب الأوضاع رأساً على عقب. ورأى هاري فيها سيدة متعجرفة وشعر بأنها لم تكن تحترم تاريخ الشركة وتقاليدها. ثم دارت بينهما رحى حرب متواصلة أسهمت في إخراج الجانب الأسوأ في شخصيتها: الحقد. اتفقنا أن هذا هو السلوك الذي يجب عليها تغييره. وكان الشيء الأول الذي طلبت من بيث فعله هو الاعتذار من هاري. أثار اقتراحي حنقها الشديد. فقلت لها: «إن كنت عاجزة عن فعل هذا فلن تتحسني. وبالمناسبة سأذهب لأنني لا أستطيع مساعدتك». كانت فكرة الخضوع لهاري مقيتة لدرجة أنني اضطررت إلى صياغة الاعتذار نيابة عنها. وحرصت على ألا يتسلل أي توجس أو تردد إلى الاعتذار ويفسده (مما قد يؤدي إلى تدمير التأثير المنشود). لقد التزمت بيث بالنص المكتوب كما قالت.

قالت له: «كما تعلم يا هاري، لدي هنا كثير من التعقيبات والملاحظات وأول ما أريد قوله هو إنني أنظر إليها بطريقة إيجابية. والأمر الثاني الذي أريد قوله هو أن ثمة قضايا أرغب في معالجتها. لم أكن أحترمك ولم أكن أحترم الشركة وتقاليدها. وأرجوك أن تتفضل بقبول اعتذاري. ليس ثمة مبرر لسلوكي هذا و...».

قاطعها هاري قبل أن تتمكن من إنهاء اعتذارها، فنظرت إليه بانتباه مترقبة مشاجرة جديدة ولكنها رأت دموعاً في عينيه، وقال: «لم يكن ما حدث يا بيث، مسؤوليتك وحدك، فأنا أتحمل قسطاً منها. لم يكن سلوكي معك سلوك رجل مهذب. أعرف أن إخباري بهذه الأمور لم يكن سهلاً عليك. أنا أيضاً أشاركك المسؤولية، ويمكننا التحسن معاً».

هذا هو السحر الكامن في هذه العملية. عندما تعلن اعتمادك على الآخرين تراهم يوافقون على مساعدتك. بل سيحاولون حتماً مساعدتك لتصبح شخصاً أفضل. هكذا يتغير الأفراد ويتحسن الفريق وتتطور المجموعات وتصبح الشركات رائدة عالمياً.

نستطيع الآن بعد أن عرفت سر نجاح الاعتذار أن تتعامل مع آليات تنفيذه الفعلية بتفصيل أكبر في الفصل السابع.

العادة السادسة عشرة: سوء الاستماع.

لا شك في أنها إحدى الشكاوى المألوفة التي أسمعها كثيراً في حياتي المهنية. يتحمل الناس أنواع الفظاظة كافة، لكن يبقى لعدم الاهتمام بهم حيز خاص في قلوبهم ربما لأن إظهار الاهتمام شيء يجب أن يتمكن الجميع من القيام به بسهولة. وبرغم ذلك كله، أين الصعوبة في أن نغلق فمنا وأن نفتح آذاننا وأن ننظر بأعيننا إلى من يتحدث إلينا؟

ترسل إساءة الاستماع إلى الآخرين أسطولاً من الرسائل السلبية إلى الآخرين. وهو يعني أنك تقول لمحدثك:

- لست مهتماً بك.
- لا أفهمك.
- أنت مخطئ.
- أنت غبي.
- أنت تهدر وقتي.
- جميع ما سبق.

عجيب كيف يقبل الناس التحدث إليك ثانية.

الأمر المثير في سوء الاستماع هو أنه نشاط صامت غير مرئي قلما يلاحظ الناس قيامك به. وقد لا تستمع لأنك تشعر بالضجر أو لتشتت انتباهك أو لكونك مشغولاً بالتفكير فيما تريد قوله، ولن يعرف أحد بذلك.

لا يدرك الآخرون فعلياً أنك لا تستمع إليهم إلا عندما تبدي تبرماً كبيراً. أي عندما تحثهم على الإسراع والوصول إلى النقطة المهمة. عندها يلاحظون ذلك وقلما ينظرون إليه بإيجابية؛ لأنك تبدو كمن يصرخ في وجوههم قائلاً: «ماذا بعد».

هذا ما حدث عندما عملت مع مجموعة من المديرين الذين كانوا يؤلفون فريق الإدارة العليا في واحدة من أكثر مؤسسات الأبحاث والتطوير احتراماً في العالم. المشكلة التي

يعانون منها: الاحتفاظ بالمواهب الشابة. خللهم: اعتاد جميع أعضاء فريق الإدارة الكبار في أثناء عروض الشرائح النظر إلى ساعاتهم مشيرين إلى العلماء الشباب بأن يسرعوا بالعرض. وكانوا يكررون قول: «الشريحة الآتية. الشريحة الآتية». ساعدت هذه العادة المزعجة على تفسير المشكلة.

هل سبق وحاولت إعداد عرض شرائح وكان مديرك يتذمر ويستعجل انتهاءه؟ حسنٌ، هذا ما كان يشعر به العلماء الشباب في هذه المؤسسة.

التحدي الماثل أمام الإدارة العليا: الاستماع بصبر في أثناء قيام العلماء الشباب بتقديم عروض الشرائح.

من اليسير أن ندرك سبب تبرم المديرين. كانوا جميعاً أذكياء يحملون شهادات عليا من معهد ماساتشوستس للتقانة ومن جامعة هارفارد. لذلك كان يصعب عليهم القعود بصمت في أثناء حديث من يقلون عنهم شأناً في الهرم الاجتماعي؛ لأنهم (آ) كانوا غالباً يشعرون بأنهم يعرفون سلفاً ما كانوا على وشك الاستماع إليه؛ (ب) كانت أذهانهم تعمل بسرعة كبيرة بحيث كان بإمكانهم فهم أي رسالة عبر قيامهم «بتعبئة الفراغات». وقد اعترف مدير شركة صيدلانية أخرى عندما رويت له هذه القصة فقال نادماً: «لقد كنت أسوأ من ذلك. كنت أقول (الشريحة الأخيرة، الشريحة الأخيرة) بدلاً من (الشريحة الآتية)».

أدرك المديرون أن عليهم أن يتغيروا؛ لأن العالم قد تغير. لم يكن للعلماء الشباب في المؤسسات الكبرى فيما مضى من أيام فرص أفضل للعمل، وكان خيارهم محصوراً بين هذه الشركة الكبيرة أو تلك.

أدرك المديرون بمرور الوقت، وهم يشاهدون المواهب الشابة تغادرهم أن الظروف قد تغيرت. فلدى هؤلاء العلماء الشباب خيار العمل في شركات صغيرة حديثة التأسيس أو خيار البدء بمشروعهم المغامر الخاص. لم يعودوا أسرى مجموعة من الكهول الذين يرتدون القمصان البيضاء. يمكنهم ارتداء ملابس الجينز والذهاب بها إلى العمل واحتساء الجعة في أيام الجمعة. وقد يحصلون على الثروة في سن مبكرة جداً.

الحقيقة لقادة الماضي ولقادة المستقبل: في **الماضي كان المتميزون يتعايشون مع السلوك الذي كان يغمطهم حقهم، أما في المستقبل فهم سيغادرون!**

عندما تجد نفسك تفرقع أصابعك ذهنياً أو فعلياً في أثناء حديث شخص آخر فعليك الكف عن ذلك. كف عن إظهار التبرم عندما تستمع إلى الآخرين. كف عن قول كلمة «اللاحق» أو حتى مجرد التفكير في قولها، فهي ليست فظة ومزعجة فقط بل تدفع موظفيك إلى البحث عن مدير آخر.

العادة السابعة عشرة: عدم التعبير عن الامتنان.

قال ديل كارنيجي: إن أحلى كلمتين في اللغة هما اسم الشخص وكنيته. وأكد أن الإكثار من استخدامهما في المحادثة هو أفضل طريقة للتواصل مع الشخص وكسب وده. فمن لا يحب سماع اسمه على شفاه الآخرين؟

لست واثقاً من أنه محق. أحلى كلمتين عندي هما: «شكراً لك». فهما ليستا ودودتين ولهما وقع طيب على الأذن فقط بل تساعداننا على تجنب كثير من المشكلات. مثل التعبير عن الامتنان مثل الاعتذار، فهو لفتة سحرية التأثير على صعيد التعامل مع الآخرين. إنهما الكلمتان اللتان تقولهما عندما لا يكون في جعبتك شيء لطيف تقوله ولن ينزعج الآخرون من سماعهما. ليس ثمة إبداع في قول: «شكراً لك». تعطي فمك الشكل المناسب، وتثني حبالك الصوتية وتدع الكلمتين الرشيقتين تنسابان من شفتيك لتصلا إلى أذنين مقدرتين ممتنتين لأي شخص ضمن مدى الاستماع.

وبرغم ذلك يجد الناس صعوبة في تطبيق هذه المناورة البدائية. سواء كانوا يتلقون اقتراحاً مفيداً أو نصيحة غير لازمة أو إطراءً لطيفاً. وهم يحارون كيف يجيبون، فلديهم خيارات كثيرة. يمكنهم الاعتراض على التعليق أو الاستفهام عنه أو تعديله أو توضيحه أو انتقاده أو تضخيمه. سيقومون عملياً بكل شيء إلا الشيء الصحيح، قول: «شكراً لك».

هل حدث هذا معك سابقاً؟ تكون في حفلة (ولا يهم إن كنت رجلاً أو امرأة) فترى سيدة تسكن في الجوار ترتدي ثوباً جميلاً. وتقول لها: «تبدين رائعة يا سيدتي، إنه ثوب

جميل». لكنها، بدلاً من شكرك، تتحول إلى فتاة مدرسة خجول فتقول: «هذا الثوب قديم؟ إنه مجرد أسمال بالية وجدتها في الخزانة».

تتجاهل الموضوع وتواصل حديثها عن الثوب ولكنك تنظر إليها بحيرة. لقد أطريتها وهي تجادلني! فهي فعلياً تقول: «أنت مخطئ إن كنت تعتقد أن هذا ثوب جميل. إنه لا يقارن بباقي الأثواب الموجودة في خزانتي. ولو كنت أكثر ذكاءً لعلمت أن هذه الأسمال القديمة البالية ليست برهاناً قاطعاً على ذوقي الرفيع في الملابس».

وهي بالطبع لا تقصد قول ذلك بهذه القسوة كلها. ولكن ذلك هو التأثير المخيف لعدم قول كلمة شكراً. تحدث مشكلة من غير داعٍ.

أحاول تعليم الناس أن يكون ردهم التلقائي على أي اقتراح عندما يحارون فيما يقولون هو: «شكراً لك».

كنت أشاهد لاعب الغولف مارك أوميرا وهو يلعب في بطولة سكنز (Skins Game) مع صديقه تايغر وودز. وبطولة سكنز معدة خصيصاً لتنقل على التلفاز، حيث يحمل اللاعبون معهم ميكروفونات ويمكن سماع كل ما يقولونه. وتعد الغولف لعبة السلوك الراقي، حيث يقول اللاعبون عادة: «ضربة موفقة» في أثناء الجولة. وفي كل مرة كان يقول فيها أحدهم: «ضربة موفقة» لأوميرا كان يقول: «شكراً لك. أقدر ذلك». ولم يتخلف مرة واحدة عن ذلك، بل لعله قالها أكثر من خمسين مرة في أثناء اللعبة.

ليس ذلك عصياً على الفهم. كان أوميرا يحصل على ردة فعل إيجابية من زملائه من اللاعبين. ماذا يمكن قول غير ذلك؟ ولكن حتى إن كان يحصل على ردة فعل سلبية مثل «ضربة سيئة يا مارك!» فسوف أقترح عليه الإجابة عينها: «شكراً لك. سأحاول تحقيق ضربة أفضل في المرة القادمة».

لست متوثقاً من عدد الناس الذين يقومون بالأمر نفسه. إنه يعني تخلينا عن رغبتنا العارمة في الانتصار والتميز وفي إضافة قيمة، ثم يعني التخلي عن سعينا لأن نثبت أننا على صواب دائماً.

ليس المطلوب إلا تعديل طفيف في مزاجنا؛ حتى نصبح أكثر تقبلاً لتعليقات الآخرين. عند صديقي خبير تدريب رجال الأعمال كريس كابي قول مأثور يضع هذه القضية في إطار رؤية كما أعتقد. كان يتقبل كل ما يقال له قائلاً في سره: «لن أخسر شيئاً». فعندما يقدم لك شخص ما فكرةً أو اقتراحاً، فإنك إما أن تتعلم شيئاً ما أو لا شيء. ولكن معرفتك لن تصبح أقل ولن يجعلك سماع الآخرين أكثر غباءً. لذلك عليك أن تشكرهم؛ لأنهم حاولوا مساعدتك.

ستجد عندما تقارن البدائل الأخرى أن أي استجابة غير قول: «شكراً لك» تدخلك في المتاعب. ستبدو عن قصد أو غير قصد كأنك تهاجم الشخص الذي يتحدث إليك.

«لست متوثقاً» هي العبارة التي تسبب المتاعب والتي أحذرها دائماً؛ لأنها لبقة ويعوزها الصدق. هل حدث معك أمر من هذا القبيل؟ تقدم اقتراحاً مخلصاً لرئيسك قائلاً: «هل فكرت من قبل أيها المدير في...؟». ينظر إليك ويقول: «لست متوثقاً بشأن ما تقوله لي».

لا يعني المدير أنه غير متوثق، بل يعني أنك أنت غير متوثق. وهي طريقة أخرى لقول: «أنت مخطئ».

ما يجب أن يقوله المدير هو: «شكراً لك. لم يسبق لي التفكير في ذلك أبداً». ثم لا يكاد يكون من المهم أن يولي المدير الفكرة اهتماماً أكبر. فالقضية المهمة هنا هي أن قول: «شكراً» يشجع الآخرين على مواصلة الحديث معك بينما يحبطهم الإحجام عن قولها.

جميعنا يدرك هذا بالفطرة. ونتعلم منذ نعومة أظفارنا أن قول كلمات مثل: «من فضلك» و«شكراً لك» من أساسيات التعامل اللبق. لذلك أجد أن امتناع الكثيرين عن تقدير عملية الشكر حق قدرها أمر يثير الاستغراب. وأجهل تماماً سبب تأخرنا عن التعبير عن الامتنان. نعتقد أن علينا انتظار اللحظة المناسبة وكأن عملية شكر مسرحية ضخمة وحدها تؤدي الغرض على أكمل وجه. والمشكلة هي أننا نجهل متى تأتي تلك اللحظة المناسبة! ليس لهذا الاعتقاد أي مبرر.

كنت أتحدث مع أحد زبائني عن فن التعبير عن الامتنان الذي نفتقده، فزعم أنه أحد نقاط قوته. وحتى يثبت كلامه روى لي قصة عن زوجته. لقد كان دائماً يتمنى الحصول على مكتب

خاص ومكتبة في المنزل. وعبر عن رغبته هذه طوال سنوات، ولكن لم يتوافر لديه الوقت الكافي أو الهمة الكافية لتأمين كل ما يلزم للقيام بتجديد كبير في المنزل. أما زوجته ففعلت ذلك.

لقد وجدت مهندساً معمارياً صمم لها الملحق وتعاقدت مع مقاول وتولت مهمة تأمين قرض الترميم من المصرف وحصلت على الموافقات كافة من مجلس البناء المحلي، وهي تستلزم وقتاً طويلاً؛ ثم أشرفت على المشروع برمته عندما كان العمال يقومون بهدم الجدران وتسوية الأرضية وبناء الأجزاء الإضافية.

فسألته: «لماذا تخبرني بهذا كله؟». كان جوابه: «شارفت الغرفة على الانتهاء ولم أشكرها بعد. أخطط للقيام بذلك عبر هدية كبيرة لها عندما تصبح الغرفة جاهزة». وسألته: «لماذا لا تشكرها الآن؟» فأجاب: «لأني أرغب في الانتظار حتى ينتهي العمل. سيكون لذلك وقع أكبر حينها». قلت: «قد تكون محقاً ولكن هل تظن أنها ستنزعج إن شكرتها حالياً ثم شكرتها مجدداً عبر بادرة أكبر عندما يكتمل إنجاز العمل؟ هل تعتقد أنها ستمتعض من شكرها مرتين؟»

إن التعبير عن الامتنان مهارة لا يجوز أن نملّ القيام بها. ومع ذلك، لسبب أجهله، فإننا نضن به ونحذره كما لو أنه شراب بوردو نادر يُقدم فقط في المناسبات المميزة. ليس التعبير عن الامتنان مكلفاً أو شيئاً يمكن استنفاده بل متوافر مثل الهواء. تصور أن تستنشق الهواء ثم تنسى إخراجه من رئتيك.

إن معالجة عدم التعبير عن الامتنان هي الشيء الأسهل مقارنة بجميع التحديات السلوكية التي نقوم بمعالجتها في هذا السياق. اختر شيئاً أنت ممتن له. واعثر على الطرف «المسؤول». قل: «شكراً» له أو لها... قم بذلك الآن.

يمكنك قراءة كل ما ترغب معرفته عن التعبير عن الامتنان في الفصل العاشر.

العادة الثامنة عشرة: معاقبة ناقل الرسالة.

إذا أخذنا العناصر الأسوأ في عدم التعبير عن الامتنان وادعاء الفضل والتنصل من المسؤولية وإطلاق التعليقات الهدامة وعدم الشكر أو سوء الاستماع وأضفنا الغضب إلى هذا المزيج فإننا نحصل على معاقبة ناقل الرسالة.

تتجسد معاقبة ناقل الرسالة بأساليب كبيرة وصغيرة. وهي ليست مجرد الإجراء الانتقامي التعسفي الذي نتخذه بحق ناقل الرسالة أو شتيمة الغضب التي نكيلها لموظف يقول شيئاً لا نحب سماعه، فهي أيضاً ردود الأفعال الصغيرة التي نبديها في أثناء يومنا كلما شعرنا بعدم الراحة أو بخيبة الأمل. ونحن لا نشعر بأننا نعاقب من ينقلون إلينا رسائل لا تعجبنا إلا عندما يقوم أحد بلفت انتباهنا إلى ذلك.

إنها زفرة اشمئزاز لحظية تنفثها عندما تخبرك مساعدتك أن مدير الشركة مشغول جداً ولن يستطيع مقابلتك. ليس ذنبها أن مدير الشركة يحاول تجنبك، وهي لن تفسر اشمئزازك على هذا النحو.

إنه الحشو الذي تهمل حذفه من كلامك عندما يعلن أحد مرؤوسيك انهيار صفقة ما. إذا سألته بهدوء «ما الذي حدث؟» فلا بأس في هذا، إذ يمكنه شرح ما حدث وسيحصل الجميع على المعلومات اللازمة. ولكن ثورة الغضب البادية في كلامك الذي لا داعي له ترسل إشارة مختلفة، وهي تقول: «لماذا تزعجني؟ إنك إن أردت إزعاج رئيسك فبادره بخبر سيئ».

لسنا نقوم بهذا عندما يعلمنا أحدهم بخبر سيئ فقط، بل عندما ينبهنا الآخرون إلى شيء سهونا عنه مثل وجود إشارة ضوئية حمراء أمامنا أو مثل أننا نرتدي فردتي جوارب مختلفتين قبل مغادرتنا المنزل صباحاً، نثور في وجههم أو نتجادل معهم لمجرد تبرعهم بمساعدتنا.

إن كنت تسعى إلى منع الناس من إخبارك بأي شيء على الإطلاق، فتصرفك هذا يجعلك معروفاً بمعاقبة ناقل الرسالة. أما إذا كان هدفك الامتناع عن هذه العادة السيئة فكل ما عليك فعله هو أن تقول: «شكراً».

أنا مثلاً أقضي معظم الأسابيع في السنة مسافراً، ولكني أحرص على قضاء عطلة نهاية الأسبوع في المنزل. لذلك غالباً ما أكون بعد ظهر أيام الأحد أو صباح أيام الإثنين في سيارتي متجهاً نحو المطار. أقوم بذلك كثيراً حتى أصبحت بارعاً في تأخير ذهابي إلى المطار حتى آخر لحظة ممكنة. إذاً، ليس من المستغرب أن أكون على عجلة من أمري

للوصول إلى المطار. كانت زوجتي لايدا في إحدى المرات تقعد في المقعد الأمامي وقعد ابني بريان وابنتي كيلي في المقعد الخلفي. كنت متأخراً بحكم العادة، وأقود سيارتي بسرعة كبيرة.. لم أكن منتبهاً. قالت لايدا (التي تحمل شهادة دكتوراه في علم النفس السريري، وهذا ما جعل الأمر أكثر سوءاً): «انتبه! ثمة إشارة حمراء أمامك!».

وبرغم أني محترف في علم السلوك ومتدرب عليه، أي إنني شخص يعلم الآخرين قيمة التشجيع على إبداء التعليقات والآراء، صرخت قائلاً: «أعلم أن ثمة إشارة ضوئية حمراء! ألا تعتقدين أني أستطيع الرؤية؟ أستطيع القيادة مثلما تستطيعين!».

عندما وصلنا إلى المطار لم تودعني لايدا كالعادة (لأسباب غامضة). لقد أهملت تقبيلي قبلة الوداع، ولم تنبس ببنت شفة. سارت حول السيارة وانزلقت خلف عجلة القيادة وقادت السيارة مبتعدة.

وتساءلت إن كانت غاضبة مني؟

أجريت في أثناء رحلتي بالطائرة إلى نيويورك التي امتدت ست ساعات تحليلاً للكلفة والفائدة. لقد تساءلت: «ما كلفة قولها: (ثمة إشارة ضوئية حمراء في الأمام؟)» صفر. «ما الفائدة المحتملة؟ ما الذي كان بإمكانها إنقاذه؟ خطرت على بالي كثير من الفوائد ومنها حياتي وحياتها وحياة ولدينا وحياة أناس آخرين أبرياء.

عندما يهبك شخصٌ شيئاً يحمل في ثناياه فوائد كبيرة محتملة، ولا يكلفك شيئاً أبداً فثمة إجابة واحدة مناسبة هي «شكراً»!

حطت الطائرة في نيويورك، وكنت أشعر بالذنب والخزي. اتصلت بلايدا وأخبرتها عن تحليل الفائدة والكلفة الذي أجريته وقلت: «لن أقول لك في المرة القادمة التي تحاولين فيها مساعدتي في قيادة السيارة سوى كلمة شكراً».

وقالت: «ستفعل ذلك طبعاً»! (السخرية مجانية).

أجبتها: « راقبيني فقط. سأتصرف بطريقة أفضل»!

مرت بضعة شهور أنستني تلك الحادثة. من جديد كنت مسرعاً إلى المطار وغير منتبه عندما قالت لايدا: «انتبه ثمة إشارة ضوئية حمراء أمامك!». امتقع وجهي وبدأت أتنفس بصعوبة وتجهمت ثم صرخت: «شكراً لك!».

لم أصبح كاملاً بعد، ولكنني أتحسن!

في المرة القادمة التي يقدم لك فيها شخصٌ مشورةً أو «يساعدك» في أمر يماثل قيادة السيارة أهمية، فلا تعاقبه. لا تنبس ببنت شفة، وامتنع عن قول أي شيء يخطر ببالك عدا كلمة «شكراً».

العادة التاسعة عشرة: التنصل من المسؤولية.

إن التنصل من المسؤولية واحد من الأخطاء السلوكية الهجينة المرعبة. إذا أخذنا جرعة كبيرة من الرغبة الجامحة في الانتصار واختلاق الأعذار وخلطناها مع الامتناع عن الاعتذار وعدم التعبير عن الامتنان ورششنا عليها قليلاً من معاقبة ناقل الرسالة وسرعة الغضب، نحصل في نهاية المطاف على التنصل من المسؤولية. أي «لوم الآخرين على أخطائنا».

إنه الخلل السلوكي الذي نحكم عبره على قادتنا. وهو صفة شخصية سلبية تعادل في أهميتها صفات إيجابية مثل الذكاء والشجاعة وسعة الحيلة.

فالقائد الذي لا يستطيع تحمل المسؤولية ليس شخصاً جديراً بأن نتبعه طواعية. سوف نتساءل بطريقة عفوية عن شخصيته وإخلاصه وعن إمكانية الاعتماد، عليه ثم نتردد، بسبب ذلك، في منحه ولاءنا.

وخلافاً لمعظم الأخطاء الأخرى التي نناقشها، وهي لبقة ومقنعة بكلام منمق، يعدّ التنصل من المسؤولية واحداً من العادات الشخصية الكريهة جداً التي تشبه التجشؤ علناً. سيلاحظ الجميع تنصلنا من المسؤولية، ولن يعجبهم أبداً. متى كانت آخر مرة قال لك فيها أحدهم: «نعتقد أنك قائد عظيم؛ لأننا نحب عبقريتك في التنصل من المسؤولية». أو

«ظننت أنك تقوم بكثير من الأخطاء السخيفة، ولكنك جعلتني أغير رأيي عندما تنصلت من المسؤولية وأثبتَّ زوراً أن اللوم يجب أن يقع على شخص آخر».

إن التنصل من المسؤولية هو الجانب السلبي المظلم من ادعاء الفضل الذي يستحقه الآخرون. وبدلاً من حرمان الآخرين من نصيبهم في نشوة النصر، فإننا نثقل كاهلهم دون وجه حق بعار إخفاقنا. والغريب في التنصل من المسؤولية هو أننا لا نحتاج، خلافاً لباقي الأخطاء الشخصية الأخرى المدرجة هنا، إلى أن ينبهنا أحد إليه؛ لأننا نكون مدركين له تماماً ونعرف أن علينا تحمل مسؤولية الخطأ ولكننا لا نقوم بذلك بل نحاول العثور على كبش فداء.

بتعبير آخر، نعرف أننا مذنبون «بجريمة» في تعاملنا مع الآخرين ولكننا نرتكبها برغم ذلك.

واجهت هذا التحدي عندما عملت وجهاً لوجه مع رجل أعمال يعمل في مجال الإعلام يدعى سام. كان سام نجماً صاعداً في شركته وقال لي رئيس مجلس الإدارة الذي كلفني بالمهمة: إنه لمس خللاً في مهارات هذا الرجل القيادية. وكلفني بمعرفة سبب نفور الناس من العمل تحت قيادة سام.

لم يلزمني وقت طويل حتى أعرف السبب بعد أن استطلعت آراء زملائه. كان حدس سام في اكتشاف المواهب لا يخطئ وساعدته مهاراته الاجتماعية الرائعة على التعامل مع المنتجين والكتاب الذين يحتاجون إلى معاملة خاصة واهتمام فائق. وكان حدسه رائعاً في اختيار المشروعات الناجحة وبدا وكأنه لا يخطئ. لقد راق له تسويق هالة عصمته عن الخطأ تلك. وفي الحقيقة فإن اقتناعه بأنه لا يخطئ يفسر سر ارتفاعه الصاروخي إلى منصب مرموق في الشركة. كان واضحاً أنه ناجح وأن لديه إمكانيات كبيرة للتطور.

ولكن ذلك الإحساس بالعصمة كان أيضاً بمنزلة القشة التي قصمت ظهر البعير. فلن يعترف شخص يعتقد أنه معصوم عن الخطأ بأي خطيئة يرتكبها.

أجمعت التعقيبات والملاحظات على أن سام كان دائماً يتوارى عن الأنظار عندما يعاني أحد مشروعاته من المتاعب أو عندما تفشل واحدة من أفكاره. وبقدر ما كان بارعاً

في اكتشاف المشروعات الناجحة فقد كان عبقرياً في إلقاء اللوم على الآخرين عند فشل أحد المشروعات من وقت لآخر.

كان ذلك هو أسلوبه في التنصل من المسؤولية. ولا حاجة بنا للقول: إن هذا الأسلوب ينفر باقي العاملين منه ولا يثير إعجابهم بمهاراته القيادية.

قال عندما جلست معه لمراجعة التعقيبات والملاحظات: «لا حاجة بي إلى سماع النتائج. أعرف ما توصلت إليه. إنهم يقولون: إني لست جيداً في تحمل المسؤولية».

وأجبته: «هذا صحيح، فهم يعتقدون أنك تتنصل من المسؤولية ويجعلك ذلك تفقد احترامك لديهم. لن يوصلك مثل هذا السلوك إلى قمة هذه الشركة أو أي شركة أخرى. كيف تعرف ذلك عن نفسك ثم تواصل القيام به؟».

لم ينبس سام ببنت شفة. ومع أن التعقيبات والملاحظات كانت موجودة على الطاولة، فقد تلكأ سام كثيراً في الاعتراف بخطئه. ما كان أحد سوانا في الغرفة، فلم يجد سام من يجعله كبش فداء.

جلت بنظري في مختلف أنحاء مكتبه الذي كان يغص بكثير من التذكارات الخاصة بلعبة البيسبول، وقررت التخفيف عنه عبر الحديث عن هذه اللعبة واستعارة تشبيهات منها.

قلت مؤكداً أمراً بدهياً: «ما من إنسان كامل ولا يمكن لأحد أن يكون دائماً على صواب. ولا يزيد عدد المباريات المثالية في دوري البيسبول عن ثلاثين لعبة من بين أكثر من مليون مباراة أجريت حتى الآن. ولم يحالف التوفيق حتى أفضل اللاعبين مثل تاي كوب أو تيد وليامز في أفضل سنواتهم على تحقيق ضربات موفقة بنسبة تزيد عن 60 في المئة من المرات. ما الذي يحملك على الاعتقاد أنك يجب أن تصبح أفضل من تيد وليامز؟».

فقال: «أعتقد أني يجب أن أكون كاملاً ولذلك ألقي بتبعة أي خلل على الآخرين». ثم قضينا الساعة الثانية نتحدث عن مفارقة أن إحساس سام بالعصمة عن الخطأ جعله يبدو أكثر عرضة للخطأ في عيون زملائه. كان سام يعتقد أنه يحافظ على سمعته العطرة

باتخاذ القرارات السليمة، بينما كان الآخرون يعتقدون أنه يتنصل من المسؤولية. لقد كانت تلك خصلة منفرة جداً غطت على باقي خصال سام الحسنة.

والمضحك المبكي أن هذه العصمة كانت خرافة دون أدنى شك، فلا أحد ينتظر منا أن نكون على صواب دائماً. ولكنهم ينتظرون منا الاعتراف بالخطأ عندما نخطئ. فارتكاب الخطأ يمثل «فرصة» لإظهار أي نوع من الناس والقادة نحن. لا يحكم المستهلكون على شركة خدمات عبر عدد مرات قيامها بالعمل بطريقة صحيحة (فهم ينتظرون ذلك منها) بل عبر طريقة معالجتها ما ترتكبه من أخطاء. ولا يختلف الوضع كثيراً في مكان العمل. إن لحسن اعترافك بأخطائك أثراً إيجابياً يفوق الأثر الذي يحدثه ابتهاجك بنجاحك.

بدأت رحلة التغيير عندما أدرك سام أن التنصل من المسؤولية كان يعرض مسيرته المهنية للخطر. لم تكن عملية صعبة، ولكنها استغرقت زمناً طويلاً. لقد اعتذر سام إلى جميع زملائه عن سلوكه السابق وتعهد بأن يتحسن في المستقبل. وطلب من زملائه مساعدته على التغيير وعرض أفكاراً تسهم في جعله قائداً أفضل، ثم طلب منهم تنبيهه عندما يتنصل من المسؤولية. وكان يشكرهم على ذلك، حتى عندما لا يكون متوثقاً من صحة كلامهم. كان واجباً عليه أن يواظب على ذلك، فأي فتور في همته سيذهب بجهوده كلها. وبمرور الوقت والتزام سام الصارم بهذه الإستراتيجية تلاشت تدريجياً سمعته في التنصل من المسؤولية. وعندما أجريت مراجعة لآراء زملائه بعد ثمانية عشر شهراً كانت النقاط المتعلقة بتحمل المسؤولية التي حققها سام قريبة من الكمال.

إذا كان التنصل من المسؤولية هو المشكلة التي تعاني منها، فلعلك تدرك سلفاً وجودها. وأنا أسعى هنا إلى إقناعك بأنك لا تستطيع خداع أحد، إلا نفسك. ومهما ظننت أنك تنجو بفعلتك فكن واثقاً من أنك تلحق الضرر بنفسك في حقيقة الأمر.

العادة العشرون: الرغبة المفرطة في تحقيق «الأنا».

لكل واحد منا مجموعة من التصرفات نعرفها بكلمة: «أنا». إنه السلوك الاعتيادي بنوعيه الإيجابي والسلبي الذي نظن أنه جوهرنا الذي يستحيل تغييره.

إذا كنا من الأشخاص الذين يقصرون عادة في الرد على المكالمات الهاتفية، سواء بسبب كثرة مشاغلنا أو بسبب عدم مبالاتنا بالآخرين أو لاعتقادنا أنهم سيعاودون الاتصال بنا إن كانوا بحاجة إلى التحدث إلينا حقاً، فإننا نعطي أنفسنا عذراً ذهنياً في كل مرة نقصر فيها بإعادة الاتصال: «هذا أنا! فتعايشوا معي». ولكن إذا رغبنا في التغيير فعلينا مواجهة الجزء الحقيقي الأعمق من ذاتنا، وإلا فلن يكون ذلك التغيير أصيلاً.

إذا كنا مدمنين على التأخر عن مواعيدنا، ونتسبب دائماً بإرباك جداول مواعيد الآخرين، فإننا نقوم بذلك لأننا نمارس «الأنا» حقاً. إذا كنا على الدوام نعبر عن رأينا مهما كان جارحاً أو هداماً، فإننا نمارس حقنا في أن نعبر عن «الأنا».

يمكنك بمرور الوقت أن تدرك سهولة أن يتخطى أحدنا الحدود، ثم يبدأ في إظهار أخطائه فضائلَ لأنها، بعيداً عن التعقيد، تعبر عما يعتقد أنه «الأنا». إن هذا الالتزام المبني على أوهام بشأن طبيعتنا الحقيقية، أي الرغبة المفرطة في التعبير عن الأنا، هو إحدى العقبات الكأداء التي تعيق القيام بتغيير إيجابي طويل الأمد في سلوكنا، وعلينا أن نتخلص منه.

عملت قبل أعوام قليلة مع أحد كبار المديرين الذي كان تقصيره في التعبير عن التقدير المناسب لطاقم عمله العقبة الأساسية التي تعترض سبيله.

قلت له بينما كنت أراجع معه النقاط التي سجلها: «هذا لافت للنظر حقاً. لديك بعض أعلى النقاط التي رأيتها في سبعة مجالات رئيسة، ولكن أحداً لا يعتقد أنك جيد في مجال واحد ألا وهو تقديم التقدير الإيجابي».

سألني: «ماذا تريدني أن أفعل؟ أن أطوف بالجميع وأكيل لهم مديحاً لا يستحقونه؟ لا أحب أن أظهر بمظهر المنافق؟».

وسألته: «هل هذا عذرك؟ أنك لا تحب الظهور بمظهر المنافق»؟ فأجابني: «نعم، هذا ما أقوله».

تابعنا حديثنا عن هذا الموضوع بين مد وجزر مدة من الزمن استمات في أثنائها في تبرير انخفاض النقاط التي سجلها في مجال تقديم التقدير الإيجابي. كان يتطلب معايير

عالية من الأداء، ولم يكن الجميع قادرين على مجاراته. ولم يكن يحب نثر عبارات المديح عشوائياً؛ لأن ذلك يقلل من قيمة المديح عندما يكون في محله. وكان يعتقد أن الثناء على بعض العاملين دون بعض قد يضعف الفريق. وقد استمر هذا النقاش السفسطائي التبريري طويلاً.

أوقفته في نهاية المطاف قائلاً: «بغض النظر عما تقول، لا أعتقد أن لديك مشكلة في تقديم المديح، ولا أظنك تعتقد حقاً أن تقديمك المديح للناس يعني أنك منافق. مشكلتك الحقيقية أن تعريفك لنفسك هو الذي يقيدك. فأنت تعرف النفاق على أنه أي شيء ليس... أنا! وعندما تقدم المديح فأنت تقول: «هذا ليس أنا».

لذلك بدأت العمل معه؛ كي يجيب عن سؤال: «لماذا هذا ليس أنت؟».

لقد كانت النقاط التي سجلها تثبت أن لديه كثيراً من الخصال الإيجابية، وأنه كان يتقبلها.

وكانت مهمتي مساعدته على إدراك أن بإمكانه إضافة تعريف جديد لنفسه مفاده أنه قادر، بوصفه مديراً، على منح نفسه درجة جيد في تقديم التقدير الإيجابي.

سألته: «لماذا لا يمكن أن يعبر هذا عنك أيضاً؟ هل القيام بذلك غير أخلاقي أو غير قانوني؟»

«لا».

«هل سيحدث هذا شعوراً أفضل لدى الناس؟».

«نعم».

«هل سيكون أداؤهم أفضل نتيجة لهذا التقدير الإيجابي؟».

«على الأرجح».

«لماذا لا تبدأ بذلك إذاً؟».

قال ضاحكاً: «لأني لن أكون (أنا) عند ذلك».

أصبح التغيير ممكناً عند هذه اللحظة أي عندما أدرك أن هذا الالتزام العنيد بتعريفه لنفسه كان مجرد خيلاء من غير أي معنى. لقد صار بإمكانه كبت «رغبته المفرطة في التعبير عن الأنا» حتى لا يرى نفسه منافقاً. وصار بوسعه أيضاً أن يكف عن التفكير في ذاته وأن يبدأ التصرف بطريقة يستفيد منها الآخرون.

بعد أن أصبحت لديه الثقة الكافية، وتخلى عن التزامه بـ «الأنا» راحت مبرراته الأخرى تتهاوى كلها. بدأ يرى أن مرؤوسيه المباشرين كانوا موهوبين ونشيطين حقاً، ويستحقون الثناء فعلاً من وقت لآخر. بدأ يدرك أن تهنئة الناس والتربيت على أكتافهم والتنويه بإسهاماتهم بحرارة في اجتماع وكتابة عبارة: «عمل جيد!» على تقرير، حتى عندما لا يكون الأداء جيداً بنسبة 100%، لا يضر بسمعته بوصفه مديراً متطلباً. وكان المردود على صعيد تحسن المعنويات والأداء هائلاً. وأصبحت نقاطه في مجال تقديم التقدير الإيجابي في أثناء عام على قدم المساواة مع نقاطه الممتازة في المجالات الأخرى. حدث هذا كله لأنه تخلى عن رغبته المفرطة في ممارسة «الأنا».

لم يذهب تعبنا سدى. فكلما قل تركيزه على ذاته وازداد تفكيره في مشاعر طاقم عمله عاد ذلك عليه بالفائدة، وتحسنت سمعته في الإدارة وتطورت مسيرته المهنية أيضاً.

إنها معادلة غريبة: اهتمام أقل بنفسي واهتمام أكبر بالآخرين، فتكون النتيجة هي النجاح.

ضع هذا في حسبانك عندما تجد نفسك تمانع التغيير بسبب تعلقك بفكرة مزيفة أو عديمة الجدوى عن «الأنا». لا يتعلق الأمر بك أنت بل بنظرة الآخرين إليك.

الفصل الخامس

العادة الحادية والعشرون:
الهوس بتحقيق الهدف

ثمة سبب جعلني أفرد فصلاً خاصاً كاملاً لعادة الهوس بتحقيق الهدف في هذا القسم الخاص بالتحديات المتعلقة بالتعامل مع الآخرين. فالهوس بتحقيق الهدف ليس خللاً في حد ذاته. وخلافاً لعرض الأفكار الهامشية أو معاقبة ناقل الرسالة أو أي عادة أخرى من العادات العشرين المزعجة، فإن الهوس بتحقيق الهدف ليس عملية تفاعلية متبادلة، وليس شيئاً تقوم به بحق شخص آخر. ولكنه غالباً ما يكون السبب الجذري للسلوك المزعج. يحولنا الهوس بتحقيق الهدف إلى ما لا يجوز أن نكون.

إن الهوس بتحقيق الهدف واحدة من الخصال الشخصية الإشكالية التي نقبلها محركاً لنجاحنا. وهو القوة التي تحفزنا لإنجاز عملنا ولقهر جميع الصعوبات وللقيام بمهمتنا على أكمل وجه.

إنها خصلة قيّمة في معظم الحالات. ومن الصعب انتقاد شخص من الأشخاص على سعيه لإنجاز الأعمال على أكمل وجه (خاصة عندما تأخذ البدائل السيئة في الحسبان). لكن هذه الخصلة يمكن أن تصبح سبباً واضحاً للفشل إذا بالغ المرء فيها كثيراً.

إن عادة الهوس بتحقيق الهدف هي، عامةً، القوة التي تجعلنا ننهمك كثيراً في تحقيق هدفنا على حساب أشياء أكثر أهمية.

تنشأ هذه العادة عن سوء فهمنا لرغباتنا في حياتنا. نعتقد مثلاً أننا سنشعر بالسعادة الحقيقية (أو بسعادة أكثر) إذا كسبنا المال أو إذا خسرنا ثلاثين باونداً من وزننا أو حصلنا على المكتب الموجود في الزاوية. لذلك فإننا نسعى إلى تحقيق هذه الأهداف بلا

هوادة. والذي لا ندركه إلا متأخرين جداً هو أننا عندما نكون مهوّسين بجني المال فقد نهمل من نحب، أي أسرتنا التي يفترض أننا نجني تلك الأموال من أجلها؛ وفي الهوس بتخفيف الوزن عبر الحميات الغذائية الصارمة يمكن أن ينتهي بنا المطاف بأن نؤذي أجسامنا أكثر مما نفيدها؛ وفي السعي إلى الحصول على المكتب الموجود في الزاوية يمكن أن نتورط في نزاعات مع الزملاء في العمل برغم حاجتنا إلى دعمهم وولائهم لاحقاً؛ كي نتمكن من البقاء في ذلك المكتب الموجود في الزاوية أو الانتقال إلى مكان أفضل. ننطلق في اتجاه من الاتجاهات معتمدين على خارطة وضعناها، لكننا ننتهي إلى مكان غير الذي توجهنا إليه.

تأتي هذه الخصلة أيضاً من إساءة فهم ما يريده الآخرون منا. يقول الرئيس: إن علينا تحقيق نمو في العائدات بنسبة عشرة في المئة هذا العام، فيجبرنا الهوس بتحقيق الهدف عندما يتبين أننا سنفشل في تحقيقه على تبني أساليب غير نزيهة ومشكوك فيها لتحقيقه. بمعنى آخر، يجعل منا السعي المشرف لتحقيق هدف صعب المنال أشخاصاً غشاشين. وإذا تفحصت الموضوع عن كثب تجد أننا لسنا مهوّسين في حقيقة الأمر بتحقيق الهدف المتمثل في نسبة عشرة في المئة من النمو، بل يصبح هدفنا هو إرضاء رئيسنا. والمشكلة الوحيدة أننا لا ندرك هذا أو أننا نرفض الاعتراف به لأنفسنا. هل يستغرب أحد بعد هذا وجود اختلاط في القيم لدينا؟ لقد أودى هوسنا بتحقيق الهدف بحس التمييز بين الصحيح والخاطئ.

ونتيجة هذا يمكن أن ننسى أخلاقنا في خضم إصرارنا العنيد على تحقيق أهدافنا فنتودد إلى من يمكنه مساعدتنا على تحقيق هدفنا، ونبعد من لا يفيدنا في مسعانا. ويمكن أن نتحول من غير قصد إلى مدبري مكائد لا يهتمون بسوى أنفسهم.

عملت مع مديرة تسويق اسمها كانديس. كانت كانديس تجسيداً «للوضع المثالي» في رأي الجميع. كانت تبلغ الثامنة والثلاثين من العمر وسعيدة بزواجها، ولديها طفلان مرحان معافيان. وكانت مفعمة بالنشاط والحيوية وبارعة إلى درجة أن الشركة خصصت لها مساعدتين شخصيتين. وكان طاقم عملها يحترمها لإبداعها واتزانها وللنتائج المتميزة

التي حققتها. كانت تحقق الأهداف المحددة لها وأكثر. وكان مكتبها يغص بشهادات تكريم تحمل عنوان: «أفضل مدير تسويق في العام» وبشهادات تقدير من المجلات المختصة في مجال عملها. وكان مدير شركتها يعدها خليفته المحتملة.

أين الخلل في هذا المشهد؟ كان لدى كانديس مشكلة في المحافظة على العاملين الموهوبين لديها. كان كثير منهم يطلبون الانتقال إلى أقسام أخرى في الشركة أو يتركون العمل. وكانت مهمتي معرفة سبب ابتعاد الموظفين عن العمل مع مثل هذه النجمة اللامعة.

لم يكن أحد من زملاء كانديس الذين تحدثت معهم يرغب في لومها على طموحها الكبير. لقد أثنوا عليها؛ لأنها وضعت لنفسها أهدافاً واضحة جداً. لقد أرادت أن تكون «نجمة متفوقة» في مجال عملها وكانت قاب قوسين أو أدنى من تحقيق ذلك الهدف. ولكن ذلك الهوس بتحقيق الهدف أودى بشيء من الدفء في شخصيتها التي كانت مشرقة متفائلة. وكانت شيئاً فشيئاً تتحول إلى شخصية قاسية باردة في تعاملها مع مرؤوسيها. قال لي أحد العاملين: «يمكنك تبريد ست زجاجات من الشراب بمجرد وضعها قرب قلبها».

وتبين لي بعد أن بحثت في العمق أن الشكوى التي أجمع عليها الجميع أنها كانت دائماً تسعى لأن تكون محور كل نجاح وفي مقدمته. لقد كانت تحتكر الأضواء. لم تكن المشكلة أن كانديس تقصر في الثناء على موظفيها أو في التعبير لهم عن تقديرها. لقد كانت تمطر العاملين تحت قيادتها بالمديح إذا قام أحدهم مثلاً بحملة تسويق رائعة. ولكنها دائماً تسلط الضوء عليها عندما كانت ترفع تقريراً عن هذا النجاح إلى رؤسائها.

كان ذلك هو الخلل السلوكي الذي تعاني منه. لقد حولها هوسها بتحقيق الهدف إلى شخص يدعي لنفسه الفضل في كل شيء حتى عندما لا يستحقه.

ستعود الأمور إلى نصابها إذا استطعت جعلها تدرك أن هدفها بأن تصبح نجمة، بدلاً من قائدة ذات كفاءة، ليس مبنياً على أسس منطقية. فهي لن تستميت عند ذلك لاختلاس الفضل في النجاح من أقرانها والعاملين لديها. بل ستصبح قادرة على إدراك أن انتصاراتهم تعلي من شأنها بوصفها قائدة لهم جميعاً.

لهذا السبب فأنا أولي مشكلة الهوس بتحقيق الهدف أهمية خاصة، فهو ليس خللاً بل هو السبب الذي يؤدي إلى نشوء الخلل. إنه القوة التي تشوه مواهبنا ونوايانا الحسنة فتجعل منها شيئاً غير جدير باحترامنا.

جيد أن تسعى إلى تحقيق أحلامك.. لكن ليس إذا جعلت سعيك هذا كابوساً بدلاً من حلم جميل.

خذ مثلاً فيلم جسر نهر كواي (The bridge on the River Kwai) والشخصية الرئيسة فيه الكولونيل نيكولسون التي فاز بها الممثل أليك غوينس بجائزة أكاديمية علوم وفنون الصور المتحركة لأفضل ممثل. يؤدي غوينس في ذلك الفيلم دور سجين حرب في بورما يجبر على قيادة زملائه السجناء لبناء جسر لصالح آسريهم اليابانيين. ونيكولسون ضابط مبدئي يكرس نفسه لتحقيق التميز ثم إنه قائد عظيم تدرب جيداً على إكمال أي مهمة تعطى له. ولذلك لا يقوم ببناء جسر فقط بل يبني جسراً جميلاً. ثم يجد نفسه في نهاية الفيلم في الموقع المؤلم.. موقع الدفاع عن الجسر في وجه هجمات يشنها زملاؤه من الضباط الذين كانوا يرغبون في تدميره لمنع القطارات اليابانية من استخدامه. ويدرك ما صنعت يداه قبل أن يفجر الجسر بلحظة عندما يلفظ الجملة المشهورة: «ماذا فعلت؟». لقد كان شديد التركيز على هدفه، أي على بناء الجسر، فنسي مهمته الأكبر في كسب الحرب. ذلك هو الهوس بتحقيق الهدف. قد يتسبب سعينا المحموم إلى تحقيق النجاح في إيذاء مؤسساتنا وأسرنا وأنفسنا بدلاً من تحقيق فائدة لها.

تعج أروقة وول ستريت بضحايا هذا الهوس. وقد سألت واحداً من المتاجرين النشطاء: «مايك، لماذا تعمل طوال الوقت؟» فأجابني: «لماذا في رأيك؟ هل تعتقد أني أحب هذا المكان؟ أعمل بجد لأني أرغب في كسب كثير من المال!».

وواصلت أسئلتي: «هل حقاً تحتاج إلى هذا المقدار من المال؟».

وقال مايك متجهماً: «نعم، أحتاجه حالياً. لقد طلقت زوجتي الثالثة. وأنا على حافة الإفلاس لأني أدفع ثلاثة أوامر قبض نفقة شهرياً».

وسألته: «لماذا تطلق زوجاتك؟».

وأجابني مع تنهيدة حزينة: «كانت زوجاتي السابقات يتذمرن من عملي طوال الوقت. لم تكن لديهن أدنى فكرة عن صعوبة كسب هذا المقدار من المال!».

سيكون هذا النوع من الهوس التقليدي بتحقيق الهدف مضحكاً.. إذا لم تكن المفارقة، أو بدقة أكبر الإخفاق في إدراكها، مؤلمة كثيراً.

ومن أكثر الأمثلة وضوحاً على الهوس بتحقيق الهدف بحث أجراه دارلي وباتسون في برينستون عام 1973. وقد طلبا في هذه الدراسة، التي باتت دراسة مرجعية الآن، من مجموعة من طلاب علم اللاهوت الذهاب إلى المخيم لإلقاء عظة تتحدث عن «المنقذ». وقيل لبعضهم بوصفه جزءاً من البحث: إنهم كانوا متأخرين وإن عليهم الإسراع. وكانوا يعتقدون أن الناس ينتظرون وصولهم. وقام دارلي وباتسون باستئجار ممثل ليؤدي دور «ضحية» تسعل وتتألم يصادفها الطلاب في طريقهم. لقد تجاهل 90 في المئة من الطلاب المتأخرين في كلية برينستون للاهوت حاجات الشخص الذي كان يتألم في أثناء إسراعهم للوصول إلى المخيم. تقول الدراسة: «في عدة حالات في أثناء إسراعهم للوصول إلى مكان إلقاء الكلمة، داس طلاب اللاهوت الذاهبون لإلقاء كلمة عن مثل المنقذ وقيمه على الضحية التي تحتاج الإنقاذ»!

لا أظن أن أحداً من هؤلاء الطلاب كان «شخصاً شريراً». ولعلهم كانوا مثل الكولونيل نيكولسون أناساً على خلق جيد ونية حسنة يؤمنون إيماناً راسخاً بقيمة مساعدة الآخرين. ولكن هوسهم بتحقيق الهدف شوش تفكيرهم فجعلهم يحاكمون القضية بطريقة خاطئة.

ما الذي حدث مع كانديس والكولونيل نيكولسون ومايك وطلاب كلية اللاهوت؟

كانوا يلاحقون الأضواء. كانوا معرضين للضغوط! كانوا مستعجلين! كان لديهم مواعيد نهائية محددة! كانوا ذاهبين للقيام بشيء اعتقدوا أنه مهم! ثمة أناس آخرون يعتمدون عليهم!

هذه هي الظروف التقليدية التي قد تؤدي إلى الهوس بتحقيق الهدف. عزيمة لا تلين على تحقيق الهدف. انضباط جيد. هوس «رائع» بتحقيق الهدف. هدف قصير الأمد.

إنها طريق مضمون إلى الكارثة.

كانت كانديس تتسلق إلى القمة ولكن كانت تدوس على من يدعمونها لتحقيق ذلك الهدف. كان الكولونيل نيكولسون يبني الجسر، ولكنه لم يكن يربح الحرب. كان مايك يكسب المال ولكنه يخسر زوجته... زوجاته. وصل طلاب الكلية في الموعد المحدد لإلقاء العظة، لكنهم لم يمارسوا ما كانوا يعظون به.

الحل واضح ولكنه ليس سهلاً. ارجع خطوة إلى الوراء واستنشق نفساً عميقاً وفكر مستعرضاً الظروف التي تجعلك مهوّساً بتحقيق الأهداف الخاطئة. ثم اعرض على نفسك السؤال الآتي: متى تكون تحت ضغط الوقت؟ أو في عجلة من أمرك؟ أو تقوم بعمل قيل لك: إنه مهم جداً؟ أو: إن أناساً يعتمدون عليك؟

الإجابة المحتملة: طوال الوقت. هذه هي الظروف التقليدية لظهور الهوس بتحقيق الهدف. ونحن نواجهها في كل دقيقة من يومنا. إنها موجودة دائماً. ولكن الأكثر أهمية هو أن نعكسها على عملنا وأن نطابقها مع الحياة التي نرغب في عيشها وأن نفكر قائلين: «ما الذي أفعله؟» و«لماذا أقوم بهذا؟».

اعرض على نفسك السؤال الآتي: «هل أقوم بإنجاز مهمة تجعلني أنسى الهدف الأكبر للمؤسسة التي أعمل فيها؟».

هل تكسب المال لتدعم أسرتك فتنسى الأسرة التي تحاول دعمها؟

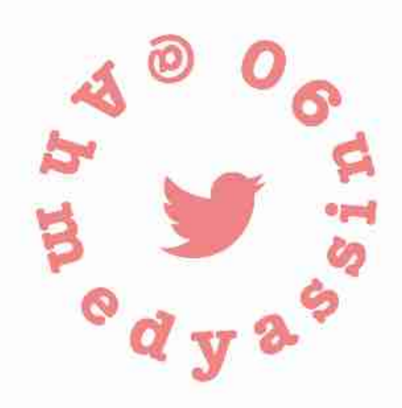
هل تصل في الموعد المحدد لإلقاء خطاب تحث فيه العاملين لديك على القيام بأمر ما فتنسى تطبيق ما تعظهم به؟

لن تكون مسروراً بعد بذل هذا الجهد كله واستعراض المهارة المهنية العالية بأن تجد نفسك وقد وصلت إلى طريق مسدود، فتتساءل نادماً: «ويحي، لَم فعلتُ هذا؟».

القسم الثالث

كيف يمكننا أن نتغير إلى الأفضل

نتعلم فيه طريقة مكونة من سبع خطوات تهدف
إلى تغيير العلاقات الشخصية وجعل هذه
التغييرات دائمة


@Ahmedyassin90

استنشق نفساً عميقاً.

هل أخفتك في القسم الماضي؟ هل رسمت صورة قاتمة لمكان عمل يعج بشخصيات مضطربة جعلتك تتساءل إن كنت قادراً على العودة إلى العمل في الغد؟

ليس الوضع سيئاً إلى هذا الحد.

إذا رجعت خطوة إلى الوراء ونظرت إلى كثير من هذه الأخطاء المرتبطة في التعامل مع الآخرين تجد أن معظمها يدور حول عاملَين مألوفَين: المعلومات والعواطف.

لدى الصحفي والروائي توم وولف نظرية يدعوها الدافع إلى إفشاء المعلومات. وهو يقول: إن لدى الناس رغبة عارمة في إخبارك بأمر لا تعرفه، حتى عندما لا يكون هذا من مصلحتهم. كم كانت معاناة الصحفيين من شح المعلومات كبيرة لولا وجود هذا الدافع. لم يكن ليتصل بهم أحد فيخبرهم بالخطوط العريضة لقصة جيدة ولن يوافق أحد على إجراء مقابلة ولن يذيع أحد سراً عن شركته أو يصرح لهم بكلام مهم.

يتجسد هذا الدافع عينه بعدة أساليب في أثناء حياتنا اليومية. إنه الأمر الذي يدفعنا إلى إبهار أصدقائنا في أثناء حفلة غداء بمعرفتنا لأسرار دفينة (حتى عندما نشعر بأننا نطيل بقاءنا عند مضيفنا أكثر مما يجب). وهو ما يدفع الزملاء للدردشة في العمل حول مبرد الماء (برغم أنهم يعلمون أن ثرثرتهم قد تصل إلى أسماع الناس الذين يتحدثون عنهم). وهو أيضاً ما يدفع أصدقاءنا إلى إخبارنا بالتفصيل الممل عن صحتهم وحياتهم العاطفية (برغم أنهم يصمون آذانهم عندما يكون الوضع مخالفاً). إنه الدافع وراء وجود كثير من المعلومات التي تدخل في أحاديثنا اليومية. فلدينا جميعاً رغبة عارمة في البوح بما نعرفه وفي تقاسمه مع الآخرين. ونحن نفرط في هذا.

تمعن في العادات العشرين المزعجة ترَ أن السبب الكامن وراء نصفها على الأقل هو الدافع إلى البوح بالمعلومات. فعندما نضيف فكرة هامشية أو نطلق الأحكام أو التعليقات الهدامة أو نعلن أننا «نعرف ذلك سلفاً» أو نشرح «سبب عدم نجاح فكرة ما» فإننا نشارك الآخرين قسراً بالمعلومات ونقوم بإخبارهم بشيء يجهلونه مقتنعين بأننا نجعلهم أكثر ذكاءً أو بأننا نشجعهم على التحسن في حين أننا على الأرجح نحقق الأثر المخالف. وعلى نحو مماثل، عندما نقصر في تقديم التقدير أو نقوم بادعاء فضل لا نستحقه أو نرفض الاعتذار أو التعبير عن الامتنان، فإننا نقوم بحجب المعلومات.

إن مشاركة الآخرين بالمعلومات أو حجبها عنهم وجهان لعملة واحدة. أما العادات الأخرى فترتبط بنوع آخر من الدوافع، نوع يرتكز على العواطف. عندما نغضب أو نحابي أو نعاقب ناقل الرسالة فإننا نقع في براثن العاطفة ثم نعرضها ليراها العالم بأسره.

إما أن نشارك الآخرين بالمعلومات والعواطف أو أن نحجبها عنهم.

لا بأس في هذا. سيصبح العالم مكاناً أكثر خطورة وأقل إثارة إذا لم نتقن مشاركة الآخرين بالمعلومات أو حجبها عنهم. جيد أن نشاركهم بمعلومات تفيدهم، وجيد أيضاً أن نحجب عنهم ما يؤذيهم منها (لذلك يجب الاحتفاظ بكثير من الأسرار). وينطبق الأمر ذاته على العواطف. حري بنا الإفصاح عنها في أحيان، وحري بنا حجبها في أحيان أخرى.

بالرغم من خشيتي من تعقيد الموضوع إلا أنني أرغب في إضافة بعد آخر هنا. عندما نتعامل مع المعلومات أو العواطف علينا أن نفكر إن كان ما نفصح عنه ملائماً.

تكون المعلومات ملائمة عندما تساعد الشخص الآخر دون لبس أو غموض، ولكنها تصبح غير ملائمة عندما نبالغ في الأمر أو عندما نخاطر بإيذاء شخص نريد مساعدته. يمكن أن تكون مناقشة الحظ الجيد لشركة منافسة أمراً إيجابياً إذا جعلت العاملين لديك يعملون بجد أكبر، ولكنها تصبح معلومات غير ملائمة عندما تلطخ سمعة أشخاص آخرين. ينبغي توخي إعطاء التعليمات الملائمة وحدها عادة. وهذا هو الفرق بين شخص يدلك إلى منزله عبر توجيهات بسيطة وآخر يعطيك جميع الاتجاهات الخاطئة التي

يمكن أن تسلكها على طول الطريق. إن التصرف الأخير غير ملائم. سترتبك عند لحظة من اللحظات بسبب وجود كثير من التفاصيل وعلامات التحذير، بل ربما تتخوف من القيام بالرحلة أصلاً.

ينطبق الأمر ذاته على المشاعر. فالحب عاطفة ملائمة في أغلب الأحيان، أما الغضب فليس ملائماً. ولكن كلمة «أحبك» نفسها قد تكون غير ملائمة عندما نكثر من استخدامها أو استغلالها في اللحظات الحرجة. وعلى النقيض من هذا فقد يكون الغضب أداة مفيدة إذا عبرنا عنه بمقادير صغيرة في اللحظات المناسبة.

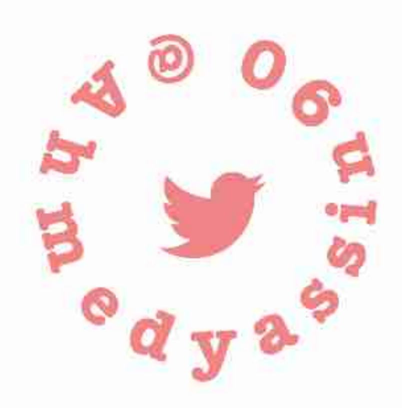
علينا عندما نشارك الآخرين بالمعلومات أو العواطف أن نسأل إن كان هذا ملائماً؟ وما المقدار الذي يجب نقله؟

أدرك أن هذه ليست سوى تعميمات عامة تتعلق بموضوعات حساسة. ولكنها تقدم إطاراً لفهم هذه التحديات. ولسنا هنا في معرض استئصال «أورام» نفسية عميقة الجذور، بل نحن نقوم بعرض أسئلة صريحة عن سلوك أولي.

هل هذا ملائم؟

ما المقدار الذي يجب نقله؟

من المستحسن أن تتوقف وتعرض هذين السؤالين بوصفهما خطين موجهين في كل ما تقوم به أو تقوله في أثناء اتباعك التعليمات المذكورة في الفصول السبعة المنضوية تحت هذا القسم. وفي جولتنا من التعقيبات والملاحظات لالتماس الآراء والاقتراحات عن كيفية التحسن، سأبين لك كيف تشخص أخطاءك وكيف تعرف إن كانت مهمة وكيف يمكنك تغيير سلوكك المزعج، بحيث لا تتحسن من أجل معالجته فقط بل بحيث يلاحظ زملاؤك التغيير أيضاً (وهذا مهم جداً).


@Ahmedyassin90

الفصل السادس

التعقيبات والملاحظات

لمحة تاريخية موجزة

لم تبارحنا التعقيبات والملاحظات منذ أن جثا الإنسان القديم على ركبتيه إلى بركة، حتى يشرب فرأى وجهه ظاهراً على صفحة الماء. لكن التعقيبات والملاحظات الرسمية التي يرفعها المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى والمصممة لمساعدة المديرين لم تظهر حتى منتصف القرن الماضي أي مع ظهور أول صندوق اقتراحات. إن التعقيبات والملاحظات المهمة فيما يهمنا هنا هي تطور جرى في أثناء الأعوام الثلاثين الأخيرة. وجرت العادة على تسميتها «التعقيبات والملاحظات بزاوية 360 درجة»، لأنها تأتي من الجميع على المستويات كافة في المؤسسة. وريثما يخترعون شيئاً أفضل فإن التعقيبات والملاحظات الشاملة بزاوية 360 درجة التي تظل أسماء أصحابها مغفلةً هي الطريقة الأفضل التي يستخدمها الناجحون لتشخيص ما يحتاجون إلى تطويره في علاقتهم في العمل.

لدى الناجحين مشكلتان فقط في التعامل مع التعقيبات والملاحظات السلبية، لكنهما مشكلتان كبيرتان: (آ) إنهم لا يرغبون في سماعها منا و(ب) إننا لا نرغب في تقديمها إليهم.

ليس من المستغرب أن نرى أناساً لا يرغبون في سماع التعقيبات والملاحظات السلبية. فالناجحون أسرى أوهام إنجازاتهم إلى حد لا يصدق. ويعتقد ما يزيد على 95 في المئة من أعضاء أكثر المجموعات نجاحاً أنهم يقدمون أداءً يصنف في النصف الأعلى من أداء المجموعة جملةً. مع أن هذا سخيف من الناحية الإحصائية إلا أنه حقيقي من الناحية النفسية. يعني إعطاء الناس تعقيبات وملاحظات سلبية على سلوكهم «إثبات» أنهم

مخطئون. إن إثباتك للناجحين أنهم مخطئون ينجح تماماً بمقدار نجاح جعلهم يتغيرون. لن يحدث هذا أبداً.

لا تصل التعليقات عادة إلى الناجحين، حتى عندما نبرع في اتباع الإرشادات العامة التي تحض على عدم شخصنة التعقيبات والملاحظات. أي أنك يجب أن تتحدث عن المهمة لا عن الشخص.

هذا سهل نظرياً ولكن هوية الناجحين غالباً ما تكون وثيقة الارتباط بعملهم. ومن السذاجة افتراض أنهم لن يعدوا الأمر شخصياً عندما توجه لهم تعقيبات أو ملاحظات سلبية عن أكثر الأنشطة أهمية في حياتهم.

نحن بنحو رئيس نتقبل التعقيبات والملاحظات المتسقة مع فكرتنا عن أنفسنا ونرفض التعقيبات والملاحظات غير المتسقة معه.

ومن السهل أيضاً إدراك سبب ترددنا في تقديم التعقيبات والملاحظات. يتمتع الناجحون في المؤسسات الكبيرة بسلطة علينا عبر أجورنا وترقيتنا وضمان بقائنا في العمل. وكلما كان هؤلاء الناس أكثر نجاحاً تمتعوا بسلطة أكبر. فإذا جمعنا تلك السلطة وردة الفعل المنتظرة من نوع «اقتل ناقل الرسالة» وأضفنا إليهما تعقيبات وملاحظات سلبية فسوف نرى العجائب. (اختبار: متى كانت آخر مرة نجحت فيها جهودك الرامية إلى تحسين وضعك الوظيفي عبر إثبات أن رئيسك في العمل مخطئ؟).

لدي قضايا أخرى ذات صلة بالتعقيبات والملاحظات السلبية التقليدية التي تقال وجهاً لوجه وتتمحور كلها تقريباً حول التركيز على الماضي (ماضٍ مخفق في هذه الناحية) لا على المستقبل الإيجابي. لا يمكننا تغيير الماضي ، لكننا نستطيع تغيير المستقبل. وجدت التعقيبات والملاحظات السلبية لإثبات أننا مخطئون (أو أن كثيراً منها على الأقل يقودنا في ذلك الاتجاه). ويمكن أن يستغلها الآخرون لتعزيز مشاعر الإخفاق لدينا أو لتذكيرنا بها على الأقل. وقلما تكون ردة فعلنا إيجابية. (اختبار: عندما يذكرك الزوج أو الشريك بجميع عيوبك فكيف ستتقبل هذه الرحلة لاستعراض الماضي المشترك؟).

إن التعليقات والملاحظات السلبية تثبط هممنا أكثر من أي شيء آخر. ونحن نتخذ وضعية الدفاع فندخل قوقعتنا وننزوي عن الجميع. لا يحدث التغيير في مثل هذه البيئة.

لكن، كفانا حديثاً عن عيوب التعقيبات والملاحظات. أنا لست في وارد إثبات أنها تحدث خللاً وظيفياً، فهي مفيدة جداً لتجعلنا نعرف «أين نحن». ولا يمكنني العمل مع زبائني من غيرها؛ ولن أعرف آراء الجميع بشأن ما يحتاجه زبوني من تغيير؛ ولن يكون لدينا نتائج؛ ولن نتمكن من تسجيل النقاط؛ ولن نعرف إن كنا نتحسن أو نتراجع. وتماماً مثلما يحتاج العاملون في المبيعات إلى تعقيبات وملاحظات بشأن ما يبيعونه، ومثلما يحتاج القادة إلى معرفة آراء مرؤوسيهم بهم فإننا جميعاً نحتاج إليها لمعرفة موقعنا، وماذا يجب أن نفعل، وكيف نقيس تقدمنا. نحتاج إلى تعقيبات وملاحظات صادقة مفيدة؛ لكن الحصول عليها ليس سهلاً.

إن لدي طريقة مضمونة للحصول عليها.

الالتزامات الأربعة

عندما أعمل مع زبون تدريب، أحصل دائماً على تعقيبات وملاحظات سرية من كثير من زملائه في بداية العملية. وقد كان أقل عدد قابلته ثمانية أشخاص والأكبر واحداً وثلاثين. معدلي الوسطي هو خمس عشرة مقابلة. ويتوقف عدد الذين أجري مقابلات معهم على حجم الشركة وعلى طبيعة عمل المدير. وقبل أن أشرع في هذه المقابلات، أشرك زبوني في تحديد الأشخاص الذين يجب أن أقابلهم. تدوم كل مقابلة زهاء ساعة وتركز على الأساسيات الآتية: الأمور التي يقوم بها زبوني بطريقة صحيحة، والأمور التي يحتاج إلى تغييرها، وكيف يمكن أن يتحسن زبوني (الناجح سلفاً).

جميع زبائن التدريب الشخصي الذين أعمل معهم حالياً رؤساء مجالس إدارة أو مديرون لديهم فرصة الحصول على منصب رئيس مجلس الإدارة في شركات كبيرة. إذا كان زبوني رئيساً لمجلس الإدارة فأنا أستخلص من رأيه من يجب مقابلته. وإذا لم يكن زبوني رئيس مجلس إدارة يجب أن يوافق رئيس مجلس الإدارة أيضاً على لائحة المرشحين لإجراء المقابلات. (لا أرغب في أن يشعر رئيس مجلس الإدارة بأني أغفلت أشخاصاً

مهمين). إن أحد أسباب تشكيك كثير من الناس في صلاحية التعقيبات والملاحظات اعتقادهم أنها آتية من «الأشخاص غير المناسبين». ولما كان زبائني يختارون مقوميهم فمن الصعب عليهم الطعن في صلاحية تعقيباتهم وملاحظاتهم.

وُجهت إليّ أسئلة في الماضي عما إذا كان زبائني «يختارون أصدقاءهم» ويتجاهلون التعقيبات والملاحظات القيمة من الناس الذين قد يكونون ناقدين. لا شك في أن هذا ممكن الحدوث نظرياً، ولكنني لم أتعرض لمثل هذه التجربة أبداً.

وكجزء من عملية إجراء المقابلات، أقوم بإدراج أسماء جميع زملاء الزبون؛ كي يساعدوني. أرغب في أن يمدوا لي يد العون لا أن يخربوا عملية التغيير. وأنا أشرح للزميل طريقتي قائلاً: «سأقوم بالعمل مع زبوني في أثناء العام القادم تقريباً. ولن أحصل على أجر إن لم يتحسن. ولست أنا ولا زبوني من يحدد (التحسن). أنت وغيرك من الزملاء المشاركين في هذه العملية ستحددون هذا (التحسن)».

عادة ما يتجاوب المشاركون في عملية التقويم تجاوباً جيداً مع هذا الأمر. يحب الناس سماع أنهم الزبائن وأن لهم دوراً مهماً في اتخاذ القرار بشأن حصولي على أجر أم لا. وفي النهاية وفي حال حدوث التغيير فإن المقوّمين يتذوقون طعم النصر مع مدير تحسن كثيراً وعبر بيئة عمل أفضل.

ومن ثم أعرض على هؤلاء العاملين أربعة طلبات. أدعوها الالتزامات الأربعة. فأنا أريدهم أن يلتزموا بـ:

1. نسيان الماضي.

2. قول الحقيقة.

3. أن يكونوا داعمين ومساعدين لا متهكمين أو سلبيين.

4. اختيار شيء لتحسين نفسك، بحيث يركز الجميع على «التحسين» أكثر من تركيزهم على «الحكم».

يوافق جميع الزملاء تقريباً على طلباتي الأربعة هذه. ولم أواجه الرفض إلا في حالتين. فقد شعر الزملاء بأنهم غير قادرين على «نسيان» الماضي ومساعدة زبوني على التحسن، فقد «شطبوا زبوني» نفسياً. وأنا لا أخبره بذلك، فجميع المقابلات سرية. ولكني أطلب عدم مشاركة هؤلاء الزملاء في وضع تقرير التعقيبات والملاحظات النهائي. إذا لم يكونوا راغبين في مساعدة زميلهم، فلماذا أسمح لهم بالحكم عليه؟

عندما تتخذ قراراً بتغيير سلوكك بنفسك، أي دون مساعدة عملية، فعليك القيام بالأمر ذاته مع زملائك. سأبين لكم فيما يلي كيف يمكنك جعل الناس الذين تعرفهم يلتزمون بمساعدتك.

الالتزام الأول: هل بإمكانهم نسيان الماضي؟ مهما تكن الخطايا التي اقترفتها بحق الناس في الماضي، وسواء كانت حقيقية أو متخيلة، فقد فات أوان تصحيحها. لا يمكنك فعل شيء لمحوها. لذلك يجب أن تطلب من الآخرين نسيان الماضي. هذا واضح لكنه ليس سهلاً. فكثير منا لم يسامحوا آباءهم وأمهاتهم لأنهم لم يكونوا أهلاً مثاليين. ولا يمكننا أن نغفر لأبنائنا عدم كونهم أبناءً مثاليين. ولا نسامح زوجنا لأنه لم يكن شريكاً مثالياً. ولكن يجب الحصول على هذا الالتزام الأولي. فلن تستطيع من غيره تغيير نظرة الآخرين إليك وتحويلهم من ناقدين إلى مساعدين. ثمة عبارة حكيمة لأحد أصدقائي: «المسامحة تعني فقدان الأمل في ماضٍ أفضل!».

الالتزام الثاني: هل سوف يقسمون على الحقيقة؟ أنت لا ترغب في العمل باجتهاد طوال عام كامل محاولاً التحسن بشأن ما قال لك الناس: إنك تقوم به بطريقة خاطئة، ومن ثم تجد أنهم لم يكونوا يقصدون ذلك حقاً وأنهم كانوا يمازحونك ولم يقولوا سوى ما اعتقدوا أنك راغب في سماعه. هذا مضيعة للوقت، وأنا لست ساذجاً. أعرف أن الناس يكونون غير صادقين أحياناً. ولكنك إذا قمت بالتماس الصدق من الناس، لا بطلبه منهم، فإن بوسعك المتابعة وأنت واثق بأنك ذاهب في الاتجاه الصحيح وبأنك لن تتلقى مفاجأة غير سارة في النهاية.

الالتزام الثالث: هل يتخذون موقفاً داعماً غير متهكم، ويمسكون عن إطلاق الأحكام؟ ليس هذا بالمطلب السهل؛ خاصة إذا كان مستواهم الوظيفي يقل عن مستواك. يتوقع أن ينظر الناس نظرة شك أو استياء إلى من يفوقونهم مستوىً وظيفياً في العمل، ويتوقع أن يحترموهم ويقدروهم أيضاً. عليك إذاً إزالة جميع أهوائهم من المعادلة. افعل هذا وسوف يصبحون أكثر تعاوناً بكثير. سوف يعدون عند لحظة من اللحظات أن تحسنك انتصار لهم أيضاً. سوف يحصلون على مدير ألطف وأفضل وأكثر تفهماً.

الالتزام الرابع: هل سيختارون شيئاً يمكنهم تحسينه في أنفسهم؟ هذا هو الالتزام الأكثر لباقة، ولكنه يعطي انطباعاً وكأنك تطلب الكثير من زملائك. ما تقوم به فعلياً هو إحداث نوع من العدالة أو حتى إحداث رابطة بينك وبين الشخص الآخر. تخيل أنك ذهبت إلى العمل يوماً وأعلنت أنك قررت اتباع حمية غذائية. لن يبالي أكثر الناس بذلك القرار. ولكن ماذا لو أعلنت عن خططك وطلبت من الزملاء مساعدتك في المواظبة عليها أو في مراقبة عاداتك الغذائية مثلاً؟ لما كان أكثر الناس يحبون مساعدة أصدقائهم، فمن الأرجح أن تحصل على استجابة أكثر اهتماماً وإخلاصاً. في النهاية ماذا لو أدخلت التطور المفاجئ الجذاب الآتي: «والآن ما الذي ترغب في تغييره في نفسك؟ أرغب في مساعدتك ورد جميلك؟». إن قمت بذلك لن تعترضك أي مشكلة في تلقي الدعم. لقد أصبحت والشخص الآخر متساويَيْن بنحو مفاجئ: زميلان في الإنسانية يخوضان غمار المعركة نفسها؛ سعياً وراء التحسن.

تخيل أنك أنت وزوجك/ زوجتك غير راضيَيْن عن زيادة وزنكما بمقدار 25 باونداً. ماذا لو قرر أحدكما اتباع حمية غذائية للتخلص من هذه الباوندات الزائدة؟ ألن تكون فرص نجاحك أكبر إن تمكنت من إقناع الشريك بالانضمام إليك واتباع الحمية نفسها. سوف تتشاركان في التخطيط لوجبات الطعام اليومية، وسيشجع أحدكما الآخر على الالتزام بالحمية. وسيقوم كل منكما بالتحقق من وزنه على الميزان لمعرفة مدى اقترابه من تحقيق الهدف. هذا بلا شك أفضل بكثير من التزامك بحميتك وحيداً على طاولة العشاء بينما يواصل نصفك الآخر التهام الطعام الذي أدى أصلاً إلى تراكم الوزن الزائد. في هذه

الحالة سيسير كل منكما في الاتجاه المخالف للآخر. لا يبشر هذا بوصولك إلى هدفك؛ سوف يشعر أحدكما بالبؤس بل ستشعران به معاً على الأرجح.

إن الالتزام الرابع هو الجزء الأخير من جعل العملية متبادلة بالاتجاهين.

وهذا شديد الأهمية إذا أردت أن يبقى الناس إلى جانبك في أثناء هذه العملية التي تمتد من 12 إلى 18 شهراً. لقد تعلمت هذا مبكراً مع زبائني. عندما كنت أرغب في تحديد الذين علي التحدث معهم للحصول على التعقيبات والملاحظات الأولية، كان يبدو منطقياً أن يقوم زبوني باختيار الذين سيصنفون أداءه. وكان هؤلاء الزملاء برغم كل شيء هم من سيخبرني عن التغيير الذي يحتاجه زبوني. ألن يكونوا في الموقع الأفضل لإخباري إن كان يتحسن ومتى؟ لقد اقتضى ذلك تجنيدهم لخدمة العملية وجعلهم يعملون وفقاً لشروطي أيضاً. كنت أقوم بإطلاع كل زميل على خطة الزبون للتغيير وأطلب منه التزام مساعدته. كنت صارماً من الناحية العلمية، وكنت أحرص على أن يملأ الزملاء تقرير التقويم بأكمله لتكون النتائج أكثر دقة ومصداقية. ولكني احتجت إلى قليل من العمل بأسلوب التجربة والخطأ لأدرك الفوائد الجانبية الهائلة لإشراك الآخرين خاصة في الجزء الذي يلتزمون فيه تغيير شيء لديهم أيضاً. وهذا ما أغنى العملية كلها. لم يتغير زبوني للأفضل؛ لأنه حصل على دعم زملائه فقط ولكن هؤلاء الزملاء تغيروا أيضاً بفضل ما تعلموه عبر دعمهم له. وهذه عملية غنية لبقة تثبت أن التغيير ليس طريقاً وحيد الاتجاه بل هو مرتبط بطرفين اثنين: الشخص الذي يرغب في التغيير والأشخاص الذين يلاحظون هذا التغيير.

لا تتجاهل هذا الالتزام الرابع عندما تبدأ مشروع إصلاح ذاتي، بل ركز بالقدر عينه على تغيير نفسك وعلى تغيير الناس الذين سيؤكدون حدوث هذا التغيير أو ينفونه، فأنت ومن يساعدك طرفان متساويان في معادلة حساسة. لا يمكنك تجاهل «الشخص الآخر» في أي عملية فيها تعامل مع الآخرين، ثم تعتقد أنك تنجز شيئاً «على صعيد التعامل مع الآخرين» أو أنك تقوم «بتحول».

بعد ذلك، تكون جاهزاً لالتماس التعقيبات والملاحظات التي تتحدث عنك. إن إيجاد مجموعة من الناس تقول لنا الحقيقة عن أنفسنا ليس أمراً عسيراً ولا يجب عليك سوى أن تعرف أين تبحث.

لم أعرض هذه الالتزامات الأربعة؛ كي أثير إعجابك بصرامة منهجيتي. ولكنها المعيار الذي يجب أن تطبقه عندما تحدد الناس الذين يجب أن يقدموا التعقيبات والملاحظات.

يجب أن يكون صديقك المقرب أول من تدرجه على لائحتك. لدينا جميعاً صديق مفضل في العمل وهو شخص لا نتنافس معه، شخصٌ يهتم بمصلحتنا وليس لديه دوافع شخصية خاصة فيما يتعلق بنجاحنا. إن هذا الشخص يحقق الالتزامات الأربعة:

إن كان صديقنا المقرب فمن المؤكد أنه لا يشعر بالمرارة من ماضينا المشترك، ولذلك فهو لن يواصل تذكر الماضي أو استخدامه ضدنا.

وهو مرتاح لعملية تقويمنا وليس لديه مبرر للكذب، ولا بد أنه يعد إخبارنا بالحقيقة، صريحةً عاريةً دون تجميل، وسام شرف يعلقه على صدره.

وهو راغب في دعمنا.

وسيكون راغباً في المشاركة في عملية التغيير.

سيكون هذا الشخص خياري الأول. لكنك غير مضطر إلى اعتباره خيارك الأول أيضاً. جهز لائحة مكونة من آخر عشرة أشخاص تعاملت معهم مهنياً. قد يكونون زملاءك أو مرؤوسيك أو زبائنك أو عملاءك أو حتى منافسين لك على الأمد البعيد. ولما كانوا قادرين على تقديم ملاحظات مشروعة عن سلوكك، فهم مؤهلون للقيام بهذه المهمة. قم بعد ذلك بعرض الالتزامات الأربعة على كل واحد منهم. ومن يلزمها جميعها يكون مؤهلاً لتقديم تعقيباته وملاحظاته.

تعامل مع الأمر وكأنك تجري امتحان تحديد كفاءة المحلفين لتأليف هيئة محكمة؛ لأن ذلك عملياً هو ما سيجري في هذا السياق.

تذكر أن هذه العملية يجب ألا تكون شاقة (خاصة في بدايتها). إن الحصول على التعقيبات والملاحظات هو الجزء السهل، أما التعامل معها فهو العملية الشاقة.

لا تعبر عن رأيك في التعقيبات والملاحظات التي طلبتها من الآخرين

كنت قبل عدة أعوام داخل المصعد مع محامٍ مشهور في العقد الثامن من العمر (ولكنه كان لا يزال يعمل في القانون). فتح باب المصعد ودخل رجل يدخن سيجاراً. (كان ذلك في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، أي قبل تطبيق قانون حظر التدخين). اضطرب المحامي الذي كان مصاباً بحساسية من الدخان وحاول عبثاً الخروج من المصعد الصغير؛ لئلا يستنشقه. ولكن الأوان فات فقد أغلق باب المصعد.

سأل المدخنُ المحاميَ: «هل أنت على ما يرام؟».

أجابه المحامي: «لا يفترض بك أن تدخن في المصاعد، فهذا مخالف للقانون كما تعلم».

فأجابه الرجل: «هل أنت محامٍ؟» وكان واضحاً أنه لم يكن في وارد الاعتذار أو إطفاء السيجارة وأنه مستعد للجدال مع المحامي للدفاع عن حقه في التدخين.

قال المحامي: «لا أصدق هذا. إنك تتصرف وكأني أنا المخطئ وأنت الضحية لمجرد وجودي مصادفةً في المصعد في أثناء قيامك بمخالفة القانون».

كانت لحظات قصيرة تصدمك وتذكرك كيف يتخذ الناس وضعية الدفاع سواء كانوا على خطأ أو على صواب، بل إذا كانوا مخطئين خاصةً.

أتذكر حادثة المصعد هذه كلما طلب مني أحد نصيحةً ثم أعترض عليها. وأقول بينما يتردد صدى كلمات المحامي في أذني: «هذا لا يصدق. أنت الذي طلب رأيي، ثم رحت تجادلني فيه الآن».

لا يختلف هذا عن تصرفنا عندما نجادل شخصاً يقدم لنا النصيحة والتعقيبات والملاحظات أو يحاول مساعدتنا. ونقوم بذلك كلما طلبنا التعقيبات والملاحظات، ويكون

التعبير عن رأينا ردة فعلنا التلقائية. عندما نسأل صديقاً: «ماذا يجب أن أفعل في هذا الموقف؟» فهو يفهم أننا ننشد إجابة منه وأننا سنوليها اهتماماً كبيراً، ومن المرجح أن نتصرف بموجبها لا أن نبدأ جدالاً معه.

ولكن ذلك هو تماماً ما نقوم به عندما نطلب تعقيبات أحد الأشخاص وملاحظاته ومن ثم نعبر له فوراً عن رأينا فيها. لا شك في أننا نكون صادقين عندما نعبر عن رأي سلبي: («أنا لست واثقاً بذلك...»). مهما قلنا ومهما كان كلامنا لطيفاً فإنه سيبدو دفاعياً. سيبدو وكأنه تبرير أو إنكار أو نفي أو اعتراض.

كف عن القيام بذلك وعامل كل نصيحة كأنها هدية أو إطراء وقل بسهولة: «شكراً لك». لا أحد يتوقع منك العمل بجميع النصائح التي تسمعها. سيسر الناس الذين يحيطون بك إذا تعلمت الاستماع جيداً ثم الأخذ بالنصيحة التي تبدو لك منطقية.

لحظات التعقيبات والملاحظات: كيف يمكنك الحصول على تعقيبات وملاحظات بنفسك

أعلم أن لدى بعضكم موارد مادية كافية لاستئجار محترفين يقومون «بالعمل الميداني» من قبيل عملية الحصول على تعقيبات وملاحظات عظيمة. عندما أعمل مع رجال أعمال أقضي ساعاتي الأولى في مراجعة شاملة للتعقيبات والملاحظات. ولا أرغب في إغراق هذه العملية في التعقيد والأحاجي. إنها سهلة حقاً. أقوم بمساعدة الزبون بتحديد جميع الناس الذين يعملون معه والذين يرون كل يوم التحديات التي يواجهها على صعيد التعامل مع الآخرين. أولئك هم الذين يقومون بعملية التقويم. أقوم بتأهيلهم عبر أسئلة الالتزامات الأربعة. وأطلب منهم ملء وثيقة أسئلة عن القيادة. يجري في بعض الأحيان إعداد الأسئلة، بحيث تظهر قيم الشركة وأهدافها (في شركة جي إي مثلاً، ثمة تركيز كبير على التعاون والمشاركة بالمعلومات في حين تكون القيمة العليا في شركة أخرى هي إرضاء الزبائن).

الأسئلة غير معقدة: هل المدير المعني:

- يعبر بوضوح عن تلك الرؤية؟
- يعامل الناس باحترام؟
- يلتمس الآراء التي تختلف عن رأيه؟
- يشجع أفكار الآخرين؟
- يستمع إلى الآخرين في الاجتماعات؟

أشياء من هذا القبيل. أطلب من الناس تقويم زميلهم بمقياس عددي. وأرسم عبر ذلك صورة إحصائية تكشف عادة عن مشكلة أو اثنتين بحاجة إلى المعالجة. وتظهر عمليات مسح الآراء أن نحو 50% من الشركات الأمريكية تستخدم أساليب مشابهة لذلك في تقويم أداء موظفيها وسلوكهم. وإذا شعرت بأنك نجحت في الإفلات من هذه الوثيقة فقد أضفت من أجلك في ملحق هذا الكتاب وثيقة مسح آراء عن الصفات القيادية تحوي 72 سؤالاً تعطيك نمطاً عن كيفية عمل المحترفين في هذا المجال.

ولكني لا أطلب منك الآن أن تغدو «محترفاً في مجال الحصول على التعقيبات والملاحظات». وإنما يجب عليّ الاستعانة بهذه الطريقة؛ لأنني عادة أكون حديث العهد بالشركة التي أعمل معها. لست أعرف الزبون منذ وقت طويل ولم أعمل معه من قبل. كل ما أعرفه عنه قبل لقائه هو ما قاله لي مديره. ولذلك لا بديل لدي عن حشد القوات.

بتعبير آخر، لو عملتَ في شركة كبيرة بما يكفي ليكون لديها ثلاثة موظفين في قسم الموارد البشرية فلعلك شاركت في شيء مشابه لعملية التعقيبات والملاحظات الشاملة بزاوية 360 درجة. وحتى لو لم تكن قد شاركت، فإن الجميع مطلع على التعقيبات والملاحظات سواء كانت تحت هذا العنوان أو غيره. والجميع خضع لتقويمات الأداء من قبل رئيسه، وهي تعقيبات وملاحظات في الحقيقة. والجميع خضع أيضاً لمراجعات تتعلق بالأجور، وهي النوع الأكثر مباشرة من التعقيبات والملاحظات. ثم قرأ كل من يعمل في المبيعات استطلاعات آراء الزبائن بشأن أدائه. تلك تعقيبات وملاحظات أيضاً. وشارك

الجميع في اجتماعات المبيعات الربعية، حيث جرت مقارنة الأرقام التي حققناها مع المهام الموكلة إلينا، وهذه أيضاً تعقيبات وملاحظات.

نتلقى طوال اليوم ملاحظات عن أدائنا. ويعود سبب قبولنا لها والتصرف بموجبها (مثلاً إذا تراجعت مبيعاتنا، فإننا نعمل بدأب لتحسين الأرقام) إلى أننا نتقبل العملية. يقوم أحد المسؤولين «بتصنيفنا» فينشأ لدينا بسبب ذلك حافز للقيام بعمل أفضل.

ليس الأمر على هذا النحو فيما يتعلق بالسلوك المتصل بالتعامل مع الآخرين، ذلك المبهم الذي لا يمكن تقديره كمياً المفتوح على تفسيرات شديدة التنوع الذي يتفاوت بين شخص وآخر. ولكن هذا لا يقلل من أهمية التعقيبات والملاحظات. أعتقد، وهذا هو حجر الأساس للفكرة التي يطرحها هذا الكتاب، أن السلوك الشخصي هو الذي يصنع الفرق بين أن تكون عظيماً أو قريباً من ذلك أو بين الفوز بالجائزة الذهبية والرضا بالبرونز. (كلما ارتقى مستواك أصبحت «القضايا» المهمة لك سلوكية).

إذن، كيف يمكننا الحصول على هذه التعقيبات والملاحظات المهمة جداً إن لم يكن لدينا المهارة ولا الموارد ولا الفرصة لمعرفة آراء أقراننا الحقيقية فينا؟ نعرف ما التعقيبات والملاحظات ولكننا لا نعرف كيف نحصل عليها.

تأتي التعقيبات والملاحظات بثلاثة أنماط: ملتمسة، وغير ملتمسة، وعن طريق الملاحظة. وجميعها جيدة، لكن ليس للجميع. لنلقِ نظرة عن كثب على هذه الأنماط الثلاثة؛ لنرى أياً منها مناسب لك.

التعقيبات والملاحظات الملتمسة، أو معرفة كيف تسأل

ليست التعقيبات والملاحظات الملتمسة سوى ما يوحي به اسمها. نلتمس الآراء من الناس عن الأشياء التي نقوم بها بطريقة خاطئة. هل يبدو هذا واضحاً؟ لست شديد التفاؤل دائماً.

أنا لا أقول: إنك لا تستطيع محاكاة أساليبي في الحصول على التعقيبات والملاحظات عندما تعمل بمفردك. فمن الممكن جداً أن تجمع مجموعة من الناس الذين يعرفونك

وأن تؤهلهم عبر اختبار الالتزامات الأربعة، وأن تطلب منهم ملء وثيقة عن الأشياء التي يمكنك تحسينها. ولكني أخشى ألا نكون واثقين بأنك (آ) سوف تسأل الأشخاص المناسبين؛ (ب) سوف تعرض الأسئلة المناسبة؛ (ج) سوف تفسر الإجابات كما ينبغي؛ (د) ستعدُّ الإجابات التي تردك صحيحة. وهذا يعيدنا إلى قضية التعقيبات والملاحظات السلبية المهمة: نحن لا نرغب في سماعها، والناس لا يرغبون في تقديمها.

تقول خبرتي: إن أفضل تعقيبات وملاحظات هي التعقيبات والملاحظات السرية. وهي جيدة؛ لأنها لا تسبب إحراجاً لأحد ولا تجعل أحداً يتخذ وضعية الدفاع. وليس ثمة قضايا عاطفية؛ لأنك لا تعرف على من تلقي اللوم أو على من يجب أن ترد الهجوم. بل أنت لن تشعر أبداً بأنك تعرضت لهجوم إذا سارت الأمور جيداً. ولا يتعدى الأمر مجرد تقبلك لتعليقات صادقة طلبتها وهي تعليقات صادرة عن جهات مجهولة ولكنها حسنة النية.

والمشكلة الوحيدة: من المستحيل افتراضياً على شخص يعمل بمفرده أن يستخلص هذه الملاحظات. إن المحافظة على السرية (وتجنب القضايا العاطفية) بحاجة إلى طرف ثالث غير متحيز يقوم باستطلاع الآراء، أي إلى شخص مثلي أنا.

أما في غياب ذلك فعليك أن تعرض الأسئلة على الآخرين كلاً بمفرده. ولكن هذا محفوف بالمخاطر.

وفق خبرتي يمكن التورط في مئة طريقة خاطئة لالتماس التعقيبات والملاحظات في حين ثمة طريقة واحدة صحيحة. وأكثرنا يعرف الطرق الخاطئة، كأن نعرض على شخص واحداً من هذه الأسئلة:

«ما رأيك فيّ؟».

«ما شعورك تجاهي؟».

«ما الذي تكرهه فيّ؟».

«ما الذي تحبه فيّ؟».

هذه أنواع مختلفة من أسئلة تعرضها المؤسسات الاجتماعية، جرى تصميمها لمعرفة المشاعر الصادقة التي تسود بين الناس. لكننا لا ندير بحثاً من هذا النوع هنا.

يصبح هذا النوع من الأسئلة خبيثاً في العلاقات المهنية تحديداً، وخاصة عندما يطرحها الرئيس على مرؤوسيه: «ما رأيك في؟» إن في العلاقة المهنية جميع أنواع القضايا التي تؤثر في الإجابة؛ لأن للإجابة عواقبها. لن يخبرك الناس الحقيقة إن كانوا يتوقعون أن تتحامل عليهم. وفي العلاقات المهنية لا شيء يضمن ألا تُغضب الحقيقة المجردة الرئيس فتعيد المرؤوس إلى آخر الرتل أو تؤدي إلى طرده من العمل.

عندما تفكر في هذا تصبح هذه الأسئلة التي تُعرض في المؤسسات الاجتماعية من نوع «ما رأيك فيَّ؟» غير ذات مغزى. ليس ضرورياً أن تكون معجباً بي في مكان العمل؛ ولا حاجة لأن نكون أصدقاء نتنزه معاً بعد العمل. كل ما علينا القيام به هو العمل معاً بطريقة جيدة. أما حقيقة «مشاعر» أحدنا تجاه الآخر فهي قضية قابلة للأخذ والرد.

تذكر زملاءك في العمل. ما عدد الذين تعدهم أصدقاء؟ ما عدد الذين تستطيع أن تعبر لهم عن مشاعرك فعلاً؟ ما عدد الذين فكرت فيهم فعلياً من زاوية المشاعر؟ الإجابة على ما أعتقد هي أن العدد صغير جداً. ومع ذلك فمن الأرجح أنك تعمل بطريقة جيدة مع أكثرية زملائك. إن عدم الارتباط بين قلة الأصدقاء وكثرة الزملاء الذين تعمل معهم بطريقة جيدة يجب أن يقنعك بطريقة نهائية أن مفتاح التحسن ليس ما يشعر به الآخرون تجاهك.

عند قيامك بالتماس التعقيبات والملاحظات بنفسك، فإن السؤال الوحيد الذي ينجح هو السؤال المصوغ بالطريقة الآتية: «كيف أستطيع أن أتحسن؟».

ولا مشكلة هنا في بعض التنويعات اللغوية مثل «ما الذي يمكنني فعله حتى أصبح شريكاً أفضل في المنزل؟» أو «ما الذي يمكنني فعله حتى أكون زميلاً أفضل في العمل؟» أو «ما الذي يمكنني فعله لأكون قائداً أفضل لهذه المجموعة؟» يمكن تغيير صيغة السؤال وفق الظروف، ولكنك فهمت المقصود طبعاً. يجب على التعقيبات والملاحظات الصرفة، المنزهة عن الأهواء، حسنة النوايا، التي تجعل التغيير ممكناً، أن تؤدي الأغراض الآتية: (آ) التماس النصيحة عوضاً عن النقد؛ (ب) التوجه نحو المستقبل بدلاً من التعلق بالماضي السلبي؛ (ج) أن تصاغ بطريقة توحي أنك ستتصرف بموجبها وأنك تحاول التحسن حقاً.

التعقيبات والملاحظات العفوية أو غير الملتمسة

إن كنا محظوظين، يأتي أحدٌ من وقت لآخر ويلفت نظرنا إلى أخطائنا ويساعدنا على التخلص من وهم أو اثنين يتعلقان بنا. لا يحدث هذا كثيراً ولكننا يجب أن نعدّ أنفسنا محظوظين وأن نشعر بالامتنان عندما يحدث.

لدى علماء النفس عدة أنواع من المخططات التي تشرح لنا أنفسنا. وأحد أكثر هذه المخططات إثارة هو شبكة رباعية الحقول تعرف بنافذة جوهاري (اسمها مأخوذ من اسمي شخصين حقيقيين هما جو وهاري). إنها تقسم وعينا الذاتي إلى أربعة أجزاء اعتماداً على ما يعرفه الآخرون عنا وما لا يعرفونه وعلى ما نعرفه عن أنفسنا وما لا نعرفه.

وكما هو مبين في الشكل الموجود على الصفحة الآتية، تدعى الأشياء التي يعرفها الآخرون عنا بالمعلومات العامة. والذي نعرفه عن أنفسنا ولا يعرفه الآخرون يدعى المعلومات الخاصة. ويدعى الذي لا نعرفه عن أنفسنا ولا يعرفه الآخرون بالمجهول، فهو غير ذي أهمية فيما يخص بحثنا هذا.

معروفة من قبل الآخرين

غير معروفة ذاتياً	معروفة ذاتياً
النقاط العمياء لا نعرفها يعرفها الآخرون	**معرفة عامة** معروفة من قبلنا معروفة من قبل الآخرين
مجهولة لا نعرفها لا يعرفها الآخرون	**المعرفة الخاصة** نعرفها لا يعرفها الآخرون

لا يعرفها الآخرون

أما الأشياء المثيرة للاهتمام فهي المعلومات التي نجهلها ويعرفها الآخرون. وتكون اللحظات التي يبوح لنا فيها أحد بتلك المعلومات هي لحظات «الطريق إلى دمشق[1]» التي تحدث تغييراً جذرياً. إنها اللحظات التي تباغتنا فيها آراء الآخرين الحقيقية والتي نكتشف فيها حقيقة ما تتعلق بنا. تكون هذه اللحظات المباغتة بمنزلة هدايا قيمة نادرة. قد تسبب لك الألم (غالباً ما تكون الحقيقة مؤلمة) ولكنها توجهك أيضاً.

لقد عرفت بعضاً منها في حياتي، ولكن أكثرها أهمية حدث معي عندما كنت في الثامنة والعشرين من عمري ومرشحاً لنيل شهادة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. كنت أعتقد في ذلك الوقت أي في نهاية ستينيات القرن العشرين، حقبة الحرية الجنسية ومهرجانات موسيقا الروك في وودستوك، أنني أعمق تفكيراً وأكثر مسايرة للتطورات الحديثة من بقية الناس المحيطين بي. وكنت اعتقدت أني مطلع بعمق على قضايا مثل «التفهم الإنساني العميق وبناء الذات وكشف المعاني العميقة». وكنت طالباً في صف صغير يقوده مدرس حكيم جداً هو الدكتور بوب تانينباوم. لم يكن تانينباوم شخصية محترمة في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس فقط بل في جميع حلقات علم النفس في العالم بأسره. لقد أوجد مصطلح «تدريب الحساسية» وقام بنشر أهم البحوث عن هذا الموضوع. لقد كان بمرتبة الإله لي.

كان يشجعنا في صفه على مناقشة أي قضية نرغب في مناقشتها.

وقد اتخذت من هذا منبراً لانتقاد مواطني لوس أنجلوس السطحيين الماديين. قمت مدة ثلاثة أسابيع بانتقاد الناس «المضطربين نفسياً» في لوس أنجلوس الذين يرتدون سراويل الجينز اللماعة ويركبون سيارات الرولس رويس الذهبية ويسكنون القصور المزركشة. «كل اهتمامهم منصب على إثارة إعجاب الآخرين. ولا يدركون ما هو عميق ومهم في الحياة». (كان سهلاً لي أن أكون خبيراً بالناس في لوس أنجلوس. برغم نشأتي في بلدة صغيرة في كنتاكي).

---

1. إشارة إلى رحلة يوحنا من القدس إلى دمشق التي اعتنق على إثرها المسيحية. (تعليق المترجم).

سألني بوب بعد أن تحمل نزوتي ثلاثة أسابيع: «مارشال، إلى من تتحدث»؟ فأجبته: «أنا أتحدث إلى المجموعة».

«إلى من في المجموعة تتحدث؟».

قلت وأنا غير واثق بما يرمي إليه من استجوابه هذا: «أنا أتحدث إلى الجميع».

فقال: «لا أعلم إن كنت تدرك هذا، ولكن في كل مرة تحدثت فيها كنت تنظر إلى شخص واحد فقط. وتبدو مهتماً برأي شخص واحد فقط. من هو ذلك الشخص؟».

وقلت: «هذا مثير للاهتمام. دعني أفكر في الأمر» وبعد تفكير عميق قلت: «إنه أنت».

قال بوب: «هذا صحيح. أنا. لدينا اثنا عشر شخصاً غيرنا في القاعة، فلماذا لم تكن مهتماً بأحد منهم؟».

بعد أن حشرت نفسي في زاوية ضيقة، قررت الهروب إلى الأمام، فقلت: «دكتور تانينباوم، أعتقد أنك تدرك الأهمية الحقيقية لما أقوله. أعتقد أنك تستطيع حقاً فهم مدى (الاضطراب النفسي) الذي يكون المرء مصاباً به كي يطوف محاولاً إثارة إعجاب الآخرين طوال الوقت. أعتقد أن لديك فهماً أعمق لما هو مهم في الحياة حقاً».

سألني بوب: «مارشال، هل ثمة احتمال أنك كنت تحاول إثارة إعجابي طوال الأسابيع الثلاثة الماضية؟».

لقد أذهلني افتقار بوب الواضح إلى بعد النظر. وقلت: «مطلقاً. لم تفهم شيئاً مما قلته! لقد كنت أوضح لك حماقة من يحاول إثارة إعجاب الآخرين. لقد فاتك فهم النقطة التي أشرحها، وأنا بصراحة أشعر بالخيبة من هذا».

وحدق بي وهو يحكّ رأسه، ثم استنتج قائلاً: «لا، أعتقد أني فهمت»!

نظرت حولي فرأيت اثني عشر شخصاً يحكّون رؤوسهم ويقولون في أنفسهم: «نعم، لقد فهمنا».

كرهت بوب تانينباوم مدة ستة أسابيع وبذلت جهداً كبيراً لإدراك المشكلات التي يعاني منها ولفهم سبب تشوشه. تبين لي بعد نصف عام من هذا البحث أن الشخص الذي يعاني من مشكلة في إثارة إعجاب الآخرين لم يكن بوب أو مواطني لوس أنجلوس. لقد كنت أنا ذلك الشخص. نظرت في المرآة ولم أعجب بذلك الشخص الذي يحدق بي.

مازلت أشعر بالخجل عندما أتذكر مدى حماقتي حينذاك. حتى نتغير نحو الأفضل فإننا نحتاج إلى هذه التعقيبات والملاحظات المؤلمة غير الملتمسة التي يكشف لنا الآخرون بواسطتها كيف يرانا العالم. قد يتطلب الأمر بعض الألم حتى نكتشف الحافز إلى التغيير.

كانت تلك حادثة عفوية عرضية لي، ليس لأنها كشفت نظرتي الضحلة لنفسي، ولكنها علمتني درسين عظيمين أسهما بكل ما تعنيه الكلمة في تحديد ملامح عملي المهني.

1. من الأسهل رؤية المشكلات التي نعاني منها في الآخرين بدلاً من رؤيتها في أنفسنا.

2. قد ننكر مشكلاتنا، لكنها تكون واضحة جداً للناس الذين يراقبوننا.

هذه هي الحكمة الواضحة لمخطط جوهاري: قد يعرف الآخرون جيداً ما هو مجهول لنا. وبوسعنا التعلم من ذلك.

بوصفنا كائنات بشرية فإننا نعاني دائماً من الانفصال بين نظرتنا إلى أنفسنا ونظرة الآخرين إلينا. أدركت بفضل الدرس الذي علمني إياه الدكتور تانينباوم أن نظرة الآخرين إلينا تكون عادة أكثر دقة من نظرتنا إلى أنفسنا.

وهنا تكمن أهمية التعقيبات والملاحظات غير الملتمسة. أقوم بطريقة أو بأخرى في أثناء عملي مع الآخرين وجهاً لوجه باستحضار الوعي المؤلم الذي ألهمني إياه الدكتور تانينباوم. أحاول مباغتتهم وجعلهم يختلسون النظر عبر تلك النافذة الرابعة: لنرى ما هو معروف للآخرين ومجهول لنا.

لدينا فرصة عظيمة إن كنا قادرين على التوقف والاستماع والتفكير في نظرة الآخرين إلينا. يمكننا مقارنة شخصيتنا التي نرغب في تكوينها مع الشخصية التي نقدمها إلى الآخرين. ويمكننا عند ذلك البدء بإجراء التغييرات الحقيقية المطلوبة لردم الهوة بين الشخصيتين. وبرغم أنه رحل من هذا العالم، أقول له: «شكراً يا دكتور تانينباوم».

التعقيبات عبر الملاحظة، أو رؤية عالمك من جديد

أخبرني أحد زبائني، ولنقل: إن اسمه باري، عن واحد من أهم التصرفات العقلانية التي قام بها في العمل، وكان يتعلق بواحد من كبار المديرين، كان متقدماً عليه قليلاً في السلم الوظيفي.

من الضروري معرفة أن باري كان يتعامل مع زبونين مهمين لرئيس مجلس الإدارة. وكانت علاقة باري برئيس مجلس الإدارة أقوى من علاقات غيره، إذ كانا يسافران معاً ويتحدثان مرة في اليوم على الأقل. وكانت قدرة باري على الاتصال بالمدير كبيرة إلى درجة أن بعضاً من أقرانه الذين لم تكن لهم الحظوة ذاتها امتعضوا من ذلك. كانوا يشعرون بأن باري، بسبب «علاقته الخاصة» المفترضة مع رئيس مجلس الإدارة، قادر دائماً على تخطيهم وشق طريقه عبر التملق. ولم يكن ذلك صحيحاً بالضرورة، وخاصة من وجهة نظر باري الذي لم يشعر أبداً بأن رئيس مجلس الإدارة يحابيه. برأيه كانت القضية برمتها قضية حسد. ولكن يجب القول: إن هذه الحالة أثرت في علاقة باري بأقرانه. وكان الشيء الوحيد الغريب هو أن باري لم يكن يعلم أن بعضاً من أقرانه كانوا يشعرون بهذا الشعور، بل كان يعتقد أنهم يحبونه.

ثم حصل بعد ذلك على «لحظة تعقيبات وملاحظات».

لاحظ باري في أحد الاجتماعات أن أحد كبار المديرين، يدعى بيتر، كان يتعمد تجاهله فكلما قال باري شيئاً كان بيتر ينظر بعيداً وكأن صوت باري يسبب له الألم. كان باري الوحيد في القاعة الذي لاحظ هذا فأخذ ينتبه إلى سلوك بيتر في أثناء ما تبقى من زمن الاجتماع. قدم له ما رآه الإثبات الأول. كان بيتر عندما يتحدث ينظر إلى الجميع متجنباً التقاء نظراته بنظرات باري. وكان ينظر بعيداً حتى عندما تحول

النقاش إلى إحدى مسؤوليات باري. كان كل ما قاله يعطيه انطباعاً بأن بيتر كان يتمنى اختفاءه بكل صراحة.

عند ذلك أدرك باري الأمر وقال في نفسه: «آه، بيتر الذي لديه القدرة على إعاقة بعض من أعمالي يكرهني».

قال لي باري: « حتى تلك اللحظة لم يكن لدي أدنى فكرة. فقد كنت أعتقد أننا زملاء وأن عملنا ناجح معاً».

لا شك في أن تلك الإشارات الخفية التي تلقفها باري ترقى إلى مستوى التعقيبات والملاحظات المهمة. إنها تعقيبات عبر الملاحظة، وهي غير ملتمسة وغير صريحة ثم يصعب إثباتها، لكنها مهمة من غير ريب؛ لأنها أكدت لباري أن ثمة شرخاً في علاقته بأحد زملائه مما يستلزم معالجة فورية.

سررت لأن استجابة باري لهذا كانت ذكية، فبدلاً من اتخاذ وضعية الدفاع حيالها، كما يفعل كثير منا عندما يعلمون أن شخصاً يحمل ضغينة تجاههم، فضل باري إدارة الخد الثاني وبدأ حملةً لاستعادة بيتر إلى صفه.

قال باري: «كان أمامي عدة خيارات للتعامل مع بيتر، كان بإمكاني استرضاؤه أو تجاوزه أو تجاهله أو بدء حملة لإضعافه. وكان بإمكاني أيضاً أن أبين له أنني صديقه لا عدوه؛ لأنني كنت بحاجة إلى دعمه. لكني قررت جعله صديقي. كنت أتركه يقوم بالعمل على طريقته وأجلب الصفقات إلى قسمه. وكنت أطلعه على أي شيء يمسه أو يمسني ثم كنت أشركه في القرارات المتعلقة بالقضايا التي أعمل فيها. وكنت أنشد مشورته وأظهر له الاحترام وأتمنى ألا يواصل تجاهله لي».

استغرق الأمر أكثر من عام ولكن سلوكه الممتاز حوّل الكراهية إلى علاقة عمل طيبة. لم يتحول الرجلان إلى صديقين حميمين بلمح البصر (هذا هدف عزيز المنال)، لكن بيتر لم يعد يكره باري. والأكثر أهمية هو أنهما صارا يعملان جيداً معاً.

أذكر هذا لأنه يثبت: (آ) أن التعقيبات والملاحظات الصادرة عن شخص واحد، حتى لو كانت غامضة مبهمة، قد لا تقل أهمية عن التعقيبات والملاحظات الرسمية الصادرة عن مجموعة؛ (ب) أنها لا تأتي فقط عبر التماسها من الآخرين أو سماع ما يتطوعون بقوله، بل قد تأتيك أفضل التعقيبات عن طريق الملاحظة. فإذا تقبلتها وعملت بموجبها فلن تكون أقل فائدة من أن يقول الناس لك الشيء ذاته صراحةً.

حتى لو كان انتباهنا قليلاً فإن بوسعنا الحصول على هذه التعقيبات عن طريق الملاحظة طوال اليوم.

نصافح أحد جيراننا في حفلة فنلاحظ أنه لا ينظر إلينا مباشرة. (ونتساءل عن السبب).

نلج غرفة الجلوس بعد عودتنا من العمل مساءً، فتخرج ابنتنا التي عمرها 12 عاماً على الفور لتصعد إلى غرفتها. (ونتساءل: هل فعلنا شيئاً يزعجها؟).

نحاول الاتصال بزبون فلا يعاود الاتصال بنا. (نتساءل إن كان ثمة أمر ما يزعجه).

يقدم لنا الناس يومياً تعقيبات من مختلف الأنماط عبر نظرهم مباشرة إلينا أو عبر لغة جسدهم أو زمن استجابتهم. وقد يكون تفسير هذه التعقيبات العرضية التي تأتينا عن طريق الملاحظة أمراً مضللاً، إذ إن معرفتنا أن شيئاً ليس على ما يرام ليست بالأمر الكافي لمعرفة الخلل ومعرفة كيفية إصلاحه.

الأمر الإيجابي هو أن لحظات التعقيبات تلك كثيرة حقاً وأن بوسعنا تكييفها عبر بعض التمارين السهلة، بحيث تظهر نماذج تخبرنا عن كل ما نحتاج معرفته حتى نبدأ الإصلاح. وفيما يلي خمس طرق تمكنك من الحصول على التعقيبات عبر الانتباه بنحو أكثر إلى العالم المحيط بك.

1. إعداد قائمة بملاحظات الآخرين العرضية المتعلقة بك.

سمعت أن مدرّسة التفكير الإبداعي كلفت طلابها بالمهمة الآتية. لقد طلبت منهم النزول إلى الشارع وكتابة كل ما يلاحظون أن الناس يقومون به في أثناء ساعة في مكان

عام مزدحم. وفي نهاية الساعة، كان كل طالب قد جمع ما يزيد عن 150 ملاحظة. ومن ثم طلبت منهم القيام بالأمر ذاته ثانية، وطلبت منهم كتابة الملاحظات التي يرونها مثيرة للاهتمام فقط. كانت القوائم أصغر بنحو كبير. فجأةً لم يعد الرجل الذي يجتاز الشارع مثيراً للانتباه، ولكن رجلاً يلقي غلاف قطعة حلوى على الرصيف، أي أنه يرتكب مخالفة رمي الأوساخ، أصبح مثيراً للاهتمام. كانت المدرسة تحاول إيصال فكرة أن ثمة فارقاً بين الملاحظة والملاحظة مع الحكم.

يحدث معنا الأمر ذاته. نحن «نلاحظ» طوال الوقت. ولكننا غالباً لا نلاحظ مع وجود غاية أو حكم.

اكتب في أثناء يوم واحد فقط جميع التعليقات التي تسمع الناس يقولونها لك. مثلاً: «آه كان ذلك تصرفاً ذكياً حقاً يا مارشال». أو «لماذا تأخرت يا مارشال؟». أو «هل تسمع ما أقول»؟ دوّن جميع الملاحظات التي تتعلق بك أو بسلوكك من قريب أو بعيد، وراجع القائمة في نهاية اليوم، وصنّف جميع التعليقات إلى إيجابية أو سلبية. إذا نظرت إلى السلبيات فقد يظهر فيها نمط متكرر. وقد يركز عدد من الملاحظات على تأخرك أو عدم انتباهك أو نقص متابعتك. تلك هي بداية لحظة التعقيبات والملاحظات. إنك تتعلم شيئاً عن نفسك دون التماسه. وهذا يعني أن التعليق لا يحمل أي مصلحة أو اعتبارات شخصية، فهو صادق وصحيح.

كرر العملية ثانيةً في اليوم اللاحق، ثم في اليوم الذي يليه. قم بذلك في المنزل أيضاً إن رغبت.

ستجمع في النهاية، من حيث لا يدري أصدقاؤك وأسرتك أنهم يعطونك تعقيبات أو ملاحظات، بيانات كافية عن نفسك تساعدك على معرفة التحدي الماثل أمامك.

عندما حاول أحد أصدقائي القيام بذلك مدة أسبوع، في العمل والمنزل، كانت الملاحظة المتكررة التي برزت على لائحته «نعم، لقد قلت لي هذا من قبل». وكان الناس يقولون له: «سمعتك من المرة الأولى». أي إن الناس يجدون تكراره المزمن مزعجاً. هذه قضية سهلة

الإصلاح، لكنه ما كان ليعرفها لو لم يعدّ اللائحة ويبحث عن الأمر السلبي المتكرر فيها. إذا كانت لديك الشجاعة لمواجهة الحقيقة، فإن بوسعك القيام بالأمر عينه.

2. صم الآذان.

أطلب من بعض زبائني أحياناً إجراء التمرين الآتي. أطلب منهم عندما يبدأ الملل يتسلل إليهم في أثناء عملهم ضمن فريق أن يتظاهروا بأنهم يتابعون فيلماً صامتاً وأن ليس بإمكانهم سماع ما يقوله الآخرون. إنه تمرين يجعلهم يتحسسون سلوك زملائهم. لا بد أن يسألوا أنفسهم عن الذي يجري حولهم. إن أول شيء يدركونه لا يختلف عما يسمعونه مع وجود الصوت: أناسٌ يروجون لأنفسهم. مع هذا الأمر المكتشف حديثاً يرون كيف يناور الناس فيقومون بإيماءات جسدية؛ ليتصدروا ضمن مجموعة ما. إنهم يميلون نحو الشخصية المسيطرة صاحبة السلطة، ولا يبالون بالذين يفتقرون إلى السلطة والأهمية. وهم يقاطعون منافسيهم بإيماءات من أيديهم وأذرعهم. لا يختلف هذا عما يقوم به الناس مع وجود الصوت عدا أن الأمر يكون أكثر وضوحاً في هذه الحالة.

يمكنك القيام بالأمر ذاته بنفسك وحُسبانه لحظة من لحظات التعقيبات والملاحظات. قم بصم أذنيك وراقب كيف يتعامل معك الناس جسدياً. هل يميلون نحوك أم يعرضون عنك؟ هل ينصتون إليك عندما تتكلم أم ينقرون بأصابعهم ريثما تنهي كلامك؟ هل يحاولون إثارة إعجابك أم هم لا يكادون يلاحظون وجودك؟ لن يخبرك ذلك بدقة عن المشكلة التي تعاني منها تحديداً، ولكن إذا كانت المؤشرات السلبية أكثر من الإيجابية فستدرك أنك لا تترك أثراً إيجابياً كبيراً لدى زملائك كما تطمح، وستعلم أن لديك عملاً ما تنجزه.

ثمة نوع آخر من هذا التمرين هو أن تحرص على أن تكون أول الواصلين إلى الاجتماع. قم بصم أذنيك وراقب ردود أفعال الآخرين عند دخولهم.

إن ما يقومون به يدل على رأيهم فيك. هل يبتسمون لدى رؤيتك ويتناولون كرسياً للجلوس إلى جانبك؟ أم أنهم يلاحظون وجودك فيجلسون مقابلك في القاعة؟ لاحظ ردة

فعل كل شخص. إذا كانت أكثرية الناس تبتعد عنك، فإن ذلك أمر مزعج يخبرك بعض الحقائق التي تدعو إلى القلق. وسيكون لديك عمل جدي تقوم به.

لا يخبرك تمرين «صم الآذان» بدقة عما تحتاج إلى تغييره، ولكنك ستعرف على الأقل من أين تبدأ السؤال «كيف يمكنني التصرف بطريقة أفضل؟». يمكنك البدء بمن هم معك في الغرفة.

3. إتمام الجملة.

علمني عالم النفس البارز ناثانيل براندون كيفية تطبيق تقنية إكمال الجملة التي وضعها. وهي تمرين رائع للغوص عميقاً في التفكير الخلاق، لكنها مفيدة أيضاً في مساعدة الناس على التغيير.

اختر شيئاً تريد القيام به بطريقة أفضل. قد يكون أي شيء مهم لك من اللياقة البدنية إلى التعبير عن الامتنان بطريقة أفضل إلى تخفيض عدد الضربات الفاشلة في لعبة الغولف. ثم سجل المنافع الإيجابية التي ستقدمها لنفسك وللعالم إذا حققت هدفك. مثلاً «أرغب في رفع لياقتي البدنية. وإذا ارتفعت لياقتي البدنية، ففي ذلك فائدة لي وهي...» ومن ثم تكمل الجملة.

إنه تمرين سهل. «إذا تحسنت لياقتي البدنية، فسوف.... أعيش مدة أطول». تلك إحدى الفوائد. واصل القيام بذلك. «إذا تحسنت لياقتي البدنية، فستتحسن نظرتي إلى نفسي». تلك فائدة ثانية. «إذا تحسنت لياقتي البدنية، فسأصبح قدوة حسنة لأسرتي وأصدقائي». وهكذا حتى تستنفد جميع الفوائد.

الشيء المثير في تمرين إكمال الجملة هذا هو أنك عندما تتعمق فيه ستصبح الإجابات مرتبطة بالجوانب الشخصية أكثر من ارتباطها بالجوانب العملية. تبدأ بقول: «إذا أصبحت أكثر تنظيماً، فستحقق الشركة أرباحاً أكثر... وسيصبح فريقي أكثر إنتاجية... وسيستمتع الآخرون أكثر بعملهم... وهكذا». ولكنك تقول في النهاية: «إذا أصبحت أكثر تنظيماً، فسأكون أباً وزوجاً وشخصاً أفضل».

طبقت هذا التمرين ذات مرة مع ضابط في سلاح البحرية الأمريكية. كان ضابطاً عنيداً امتنع في البداية عن تطبيق التمرين ولست أعرف لماذا. ولكنه وافق في النهاية وتابع قائلاً: إنه يرغب «في أن يصبح أقل انتقاداً للآخرين». وعندما بدأ، كنت قادراً على رؤية شخصية ضابط البحرية المعتز بنفسه تقاوم ذلك. لقد أكمل الجملة الأولى بتعليق ساخر: «إذا أصبحت أقل انتقاداً، فلن يكون لدي كثير من المشكلات في التعامل مع المهرجين في المقر العام». وكانت الجملة الثانية تعليقاً ساخراً آخر. وكان التعليق الثالث أقل سخرية. وكان بمقدوري رؤية الدموع في عينيه عندما وصل إلى الجملة السادسة «إذا أصبحت أقل انتقاداً فربما سيعود أبنائي إلى التحدث معي».

لعل هذا يبدو مجرد طريقة غبية لتوجيه ملاحظات وتعقيبات جيدة لنفسك. يمكنك تجريب الاقتراح والتأكد بعد ذلك إن كان مهماً أم لا، لكنه ناجح في جميع الأحوال. وكلما أصبحت الفوائد التي تكتبها أقل توقعاً وأكثر شخصية وأهمية إليك أدركت أنك قدمت لنفسك تعقيبات وملاحظات قيمة، وأنك حددت مهارة متعلقة بالتعامل مع الآخرين ترغب في تحسينها وتحتاج إلى تحسينها حقاً. وعند ذلك تصبح واثقاً بأنك اخترت الشيء الذي يجب إصلاحه فعلاً.

4. استمع إلى الملاحظات التي تفخم نفسك عبرها.

ليس في نيتي التعمق في علم النفس، لكن هل سبق لك أن استمعت إلى صديق يفاخر بدقة مواعيده قائلاً: «كن مطمئناً فأنا ألتزم بمواعيدي دائماً» علماً أن الالتزام بالمواعيد هو آخر شيء تنتظره منه؟

هل سبق لك أن سمعت صديقاً يفاخر بشدة تنظيمه وأنت تعلم أنه فوضوي من الدرجة الأولى؟ أو يفاخر بحسن متابعته، بينما يعلم الجميع أن استجابته ليست إلا فكاهات سمجة؟

في إحدى تلك الأجزاء الغريبة من علم النفس النقضي يتبين ما يلي: غالباً ما تكون نقاط القوة التي يفاخر الناس بها هي أوضح نقاط ضعفهم.

ما من أحد محصن أمام هذه الظاهرة. إذا كانت تنطبق على أصدقائنا فمن المرجح أن تنطبق علينا أيضاً. أنصت إلى نفسك. بماذا تفاخر؟ إذا كان تقويمك «لنقطة القوة» المزعومة هذه يماثل تقريباً تقويم أصدقائك لها فإنها ستكون نقطة ضعف حقيقية عندك ليس لك أن تفاخر بها أبداً. لقد أعطيت نفسك، خلافاً للمنطق، إحدى أكثر الملاحظات والتعقيبات صدقاً على الإطلاق.

لا أرغب في الانسياق نحو الحديث عن العقد النفسية الخاصة بالتعامل مع الآخرين، لكن الفكرة ذاتها يمكن أن تظهر عندما تطلق ملاحظات تقلل من شأنك.

عندما يبدأ زميل لك حديثه في أثناء اجتماع من الاجتماعات بقوله: «قد لا أكون خبيراً في إدارة المخزون...» فبوسعك أن تثق بأن التعليقات اللاحقة ستوحي بأنه يظن نفسه خبيراً في إدارة المخزون. وعندما يبدأ صديق لك نقاشاً بقوله: «ربما لم أكن منتبهاً...» فكن واثقاً بنيته في أن يبين لك أنه أكثر انتباهاً مما تظن.

أما العبارة التي تشنف أذني حقاً فهي «أنا لا أتحدث من منطلق أناني في كلامي هذا». ستعرف فور سماعها أن القضية تتمحور حول الأنانية».

هذه العبارات التي تعبر عن تواضع ظاهري، أي التي نقولها عن أنفسنا فلا يصدقها أحد، هي الأدوات الخطابية ومهارات النقاش التي نستخدمها في أثناء تواصلنا اليومي مع الآخرين والتي نظن أنها تسمح لنا بالتفوق على منافسينا. ولا بأس في هذا. أما مَنْ درس الصراعات الداخلية ضمن الشركات، فيجب أن يدق مثل هذا الانتقاص من الذات الذي يقوم به الآخرون ناقوس الخطر. مهما تكن أقوالهم فهم يؤمنون بخلافها.

يمكن لأي منا أن يقول الشيء ذاته. ويجب أن ننتبه عندما نلاحظ أننا نقول عبارات تنتقص من أنفسنا؛ لأنها تكون بمنزلة تعقيبات وملاحظات عنا. فعندما تلاحظ أنك تقول عبارة مرتجلة تنتقص فيها من نفسك مثل: «لست بارعاً في شكر الآخرين» فمن المحتمل أنك لا تصدق ذلك. ولكن من الممكن أيضاً أن يكون ذلك صحيحاً، لكنك لم تعترف به بعد. وأنك لست جيداً في شكر الآخرين.

لا أقول: إننا يجب أن نحلل كل تعليق نسمعه وأن نصنع منه عقدة نفسية. ولكن الانتقاص من الذات، سواء كان ظاهرياً أو لا، يمكن أن يكون أحد لحظات التعقيبات الصادقة التي تنقر على وتر حساس في دماغنا قائلة لنا: «انتبه. لعله أمر يستحق الملاحظة».

5. فتش عن المنزل.

هل تتذكر فيلم وول ستريت وشخصية غوردون جيكو؟ لقد فاز مايكل دوغلاس بجائزة أكاديمية علوم وفنون الصور المتحركة لأفضل ممثل عن تأديته لدور البائع البارع الفظ الغشاش. حسنٌ، لقد عملت في الحياة الحقيقية مع مستثمر مصرفي لعل سلوكه هو الذي أوحى بكتابة شخصية جيكو.

لم يكن ذلك الرجل الذي دربته، ولنطلق عليه اسم مايك، شخصاً غير أخلاقي مثل جيكو؛ لكن شعلة المنافسة المتقدة في نفسه جعلته يعامل الناس كما يعامل الحصى في الطريق. لقد كانوا بمنزلة الحصى له وكان بمنزلة السيارة الرياضية. وعندما فرغت من استطلاع آراء زملاء مايك عن أخطائه السلوكية المتعلقة بالتعامل مع الآخرين كانت حصيلة النقاط التي حققها في مجال التعامل مع المرؤوسين المباشرين والزملاء باحترام مدهشة، إذ بلغت 0.1 في المئة. وقد أحرز عن جدارة المركز الأخير بين ألف مدير قمت بتصنيفهم!

ولكن مايك حقق أيضاً نتائج مدهشة من حيث تعاملاته التجارية. لقد أسهم في تحقيق أرباح ضخمة للمؤسسة وقام رئيس مجلس الإدارة بتعيينه عضواً في لجنة إدارة المؤسسة. وكان هذا أقصى ما يطمح له مايك مقارنة بمسيرته المهنية القصيرة نسبياً. ولكن هذه الترقية كشفت أيضاً الجانب السلبي لديه. وتلقى قادة الشركة الذين كانوا بمنأى عن سلوك مايك جرعة مباشرة من أسلوب «كن قائداً أو تابعاً أو ابتعد عن الطريق». لقد شهدوا بأم أعينهم أن ما من فاصل بين دماغ مايك ولسانه. لقد كان فظاً هجومياً مع الجميع. حتى إنه كان يرد في الاجتماعات بفظاظة على رئيس مجلس الإدارة برغم أنه أكبر داعم له. لقد اتصل بي رئيس مجلس الإدارة طالباً مني العمل مع مايك و«إصلاحه».

كان الشيء الأكثر وضوحاً هو سرور مايك بنجاحه. فقد كان يجني أكثر من أربعة ملايين دولار سنوياً، وهذا برهان على نجاحه المهني؛ كان يجري في عروقه مثل الوقود المحقون. أدركت أن إمكانية النفاذ إلى مايك عبر انتقاد أدائه في العمل كانت مهمة شاقة. لقد كان أداؤه باهراً، وهو يعرف هذا. لذلك جلست معه وقلت له: «لا يمكنني مساعدتك على كسب مزيد من المال. فأنت تجني الكثير. لكن دعنا نتكلم عن الأنا لديك. كيف تعامل أفراد أسرتك في المنزل؟».

قال لي: إنه مختلف كلياً في المنزل، فهو أب وزوج عظيم ثم قال مؤكداً: «لا أصطحب عملي إلى المنزل. صحيح أنني مقاتل شرس في وول ستريت، لكنني هرة وادعة في بيتي».

قلت: «هذا مثير للانتباه، هل زوجتك موجودة في المنزل حالياً؟» فرد بالإيجاب. قلت له: «دعنا نتصل بها لنقف على رأيها في مدى اختلاف شخصيتك بين المنزل والعمل».

اتصلنا بزوجته... وعندما انتهت من الضحك من عبارة زوجها أعلنت أن مايك كان فظاً أخرق في المنزل أيضاً. ومن ثم طلبنا الحديث مع أبنائه فأقروا رأي والدتهم.

قلت له: «بدأت أرى نمطاً متكرراً هنا. قلت لك: إني لا أستطيع مساعدتك على كسب مزيد من المال لكنني قادر على جعلك تواجه هذا السؤال: هل ترغب في أن يكون الدافع الوحيد لدى الجميع لحضور جنازتك هو تأكّد أنك فارقت الحياة؟ إنك تسير في هذا الاتجاه في حقيقة الأمر».

بدا التأثر على مايك للمرة الأولى فسألني: «سأطرد من عملي أليس كذلك؟».

فأجبته: «لن يقف الأمر عند هذا الحد، بل سيرقص الجميع فرحاً عندما تغادر!».

أطرق مايك مفكراً مدة دقيقة كاملة ثم قال لي: «سأتغير. إن السبب الذي يحدوني لذلك لا يتعلق بالمال ولا بهذه المؤسسة. سأتغير لأن لدي ولدين وسأشعر بالعار إن كانا ينظران إلي هذه النظرة ذاتها بعد عشرين عاماً».

لقد ارتفعت النقاط التي سجلها في مجال حسن تعامله مع الآخرين في أثناء عام إلى ما يزيد عن 50 في المئة، أي إنه فاق المعدل الوسطي في مؤسسته، وهو معدل مرتفع أصلاً.

لعله كان يستحق نقاطاً أعلى؛ لأنه بدأ من الحضيض. ونجح أيضاً في زيادة دخله بمقدار الضعف، لكني لا أزعم أن ما قمت به له صلة مباشرة بذلك.

العبرة: إن أخطاءك في العمل لا تقف عند عتبة منزلك.

المغزى: الجميع قادرون على التغير، ولكن يجب أن يكونوا راغبين في ذلك أولاً، ويمكنك في بعض الأحيان تقديم تلك الرسالة عبر الوصول إلى الناس، حيث يعيشون لا حيث يعملون.

خطة العمل للقادة (والمرؤوسين): إذا كنت ترغب في معرفة رأي زملائك وزبائنك في سلوكك حق المعرفة فكفّ عن النظر في المرآة وعن الإعجاب بنفسك وأفسح المجال لزملائك حتى يحملوا المرآة ويخبروك عما يرونه. وإذا كنت لا تصدقهم فاذهب إلى المنزل. اعرض السؤال عينه على أحبائك وأصدقائك أي على الناس الذين لا دوافع خاصة لديهم والذين يرغبون في نجاحك حقاً. يزعم الجميع أنهم يحبون الحقيقة. وهذا أسلوبٌ يضمن تقديمها لك.

ليست هذه الأمثلة الخمسة للحصول على التعقيبات عبر الملاحظة إلا تقنيات خفية تجعلك أفضل انتباهاً إلى العالم المحيط بك. وعندما تعدّ لائحة بتعليقات الناس عنك ثم تصنفها إلى سلبية أو إيجابية تكون قد أوليت الآخرين الاهتمام الذي يستحقونه متسلحاً بكل من «الحكم» و«الغاية». أما عندما تصم أذنيك فإنك تقوم بأسلوب مخالف للتوقعات بزيادة حساسيتك تجاه الآخرين عبر إلغاء حاسة السمع. وعندما تقوم بتطبيق تقنية إكمال الجملة فإنك تستخدم التحليل النقضي أي رؤية النتيجة النهائية، ومن ثم تحديد المهارة اللازمة للوصول إلى تلك النتيجة.

عندما تتمعن بدقة في الملاحظات التي تفخم نفسك عبرها فإنك تقوم بقلب عالمك رأساً على عقب لتدرك أنك غير مختلف عن الآخرين.

أخيراً، وعندما تتحقق من حسن سلوكك في المنزل لن تدرك ما تحتاج إلى تغييره فقط بل سبب أهميته لك أيضاً.

إن المنطق الكامن وراء هذه التمارين واضح: إذا تمكنت من رؤية العالم بطريقة جديدة فقد تتمكن من رؤية نفسك بطريقة مختلفة أيضاً.

صحيح أننا قضينا وقتاً طويلاً في الحديث عن التعقيبات والملاحظات، ولكن علينا أن نتذكر أنها تمثل نقطة البداية لنشاطنا هذا وأننا ما زلنا في البداية.

لو كنت جراح عظام لكانت «التعقيبات» عندي هي جهاز التصوير الإشعاعي الذي أحتاج إليه لتصوير الأضرار العميقة ولأحدد العظم المكسور. لكني أظل بحاجة إلى إجراء عملية لإصلاح الكسر؛ ويظل المريض بحاجة إلى أسابيع من عمليات إعادة التأهيل المضنية حتى يتعافى.

ولو كنت مديراً في شركة إعلان لكانت «التعقيبات والملاحظات» عندي هي الجزء الذي تدرس فيه الشركة البيانات الخاصة بالمنتج الذي يباع إلى الزبون. من يشتريه؟ ولماذا؟ وما حصته في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة؟ ولكن هذه الأبحاث ليست إعلاناً رائعاً يستطيع جذب المشترين. ما زلت بحاجة إلى تصميم الإعلان.

ولو كنت أعمل في السياسة وكنت مرشحاً لمنصب من المناصب فإن «التعقيبات والملاحظات» عندي هي استطلاعات الرأي التي تخبرني بمزاج الناخبين. ولكني مازلت بحاجة إلى الترشح إلى الانتخابات وإلى إقناع الناخبين بأنني الشخص المناسب لمعالجة قضاياهم. مازلت بحاجة إلى أصوات الناخبين، وهذا ما لا تقدمه التعقيبات والملاحظات.

تخبرك التعقيبات والملاحظات بما يجب تغييره، لا بكيفية تغييره. ولكن عندما تعرف ما الذي يجب تغييره وتكون جاهزاً للبدء بتغيير نفسك وتغيير نظرة الناس إليك فإنك تكون جاهزاً للخطوة الآتية: الاعتذار من الجميع.

الفصل السابع

الاعتذار

الحركة السحرية

أقول: إن لم يكن هذا واضحاً بعد فإني أعدّ الاعتذار أكثر بادرة سحرية شافية منعشة للعلاقات يمكن أن يقوم بها الإنسان. إنه حجر الزاوية في عملي مع المديرين الراغبين في التحسن فمن دون الاعتذار ليس ثمة اعتراف بالأخطاء التي ارتكبت وليس ثمة إعلان للعالم عن عزمك على التغيير. والأكثر أهمية من هذا كله هو أن عدم الاعتذار يعني عدم وجود عقد عاطفي بينك وبين الناس الذين تحبهم. إن الاعتذار لشخص من الأشخاص يشبه كتابة ذلك العقد بالدم.

في الكتاب الأحمر الصغير لهاري بينيك (Harvey Penick's Little Red Book)، ثمة قصة قصيرة عنوانها «الحركة السحرية». إنه وصف بينيك الخالد لأساسيات ضربة الغولف أي نقل الوزن من القدم اليسرى إلى القدم اليمنى في أثناء إرجاع المضرب إلى الوراء، ومن ثم نقله مجدداً إلى القدم اليسرى بينما نقوم بإنزال مرفقنا الأيسر إلى الأسفل ونؤرجح المضرب في اتجاه الكرة. إذا تعلمت هذا كما يقول بينيك «فإنك ستضرب الكرة ضربة سحرية».

حسنٌ، إن الاعتذار هو «حركتي السحرية». ويبدو أنه وسيلة تكتيكية سهلة لكنه، كما الاعتراف بالخطأ أو قول كلمة: «شكراً»، صعب على بعضهم وخطوة ذكية لمن يستطيعونه.

لا يخطر لي مثال أكثر وضوحاً عن القوة التطهيرية لهذه الحركة السحرية من شهادة ريتشارد كلارك أمام هيئة التحقيق في أحداث 11/9. لقد أمضى كلارك ساعات يتحدث

إلى أعضاء الهيئة عن الإرهاب. ولكن شهادته كلها تقريباً، التي يحتمل الجزء الأكبر منها الأخذ والرد، غُمرت بالمشاعر في لحظة واحدة عندما خاطب أسر ضحايا 11/9 قائلاً: «لقد خذلتكم حكومتكم، وخذلكم المؤتمنون على حمايتكم، وخذلتكم أنا».

إنه اعتذار قال عنه فرانك ريتش الصحفي في نيويورك تايمز (New York Times): إنه مرشح لدخول التاريخ إلى جانب عبارة جوزيف ويلش «أليس لديك أي إحساس بالنزاهة يا سيدي؟».

اعتقد بعضهم أن كلارك كان يستثير عواطف الناس أو أنه لا يملك حق الاعتذار أو أنه أقحم شحنة عاطفية كبيرة في الإجراءات القانونية الجافة عادة. ولكني صفقت له؛ لأنه كان يقوم بشيء يحتاجه الطرفان. كان فعلياً يقول: «لا يمكننا إرجاع عقارب الساعة إلى الوراء فما حدث حدث، وأنا مازلت أشعر بالأسف». لقد أعطاه الاعتذار، وأعطى الناس الذين كان يخاطبهم، إحساساً بانتهاء الأمر برغم أنه إحساس واهن مفرح محزن معاً. يتيح لك هذا الإحساس أن تتقدم إلى الأمام.

أُعيد اعتذار كلارك على التلفاز عدة أيام. وأستغرب أشد الاستغراب أن يستنكر أحدٌ تلك الجرعة العاطفية الموجودة في اعتذاره العلني. هذا ما أحاول جعل زبائني يقومون به دون أي تردد. ويستغرق إيصال هذه الرسالة أحياناً وقتاً أطول مما ينبغي.

هذا ما حدث مع أحد كبار المديرين الذين عملت معهم أواخر تسعينيات القرن العشرين ويدعى تيد. كان تيد يجسد النجاح أحسن تجسيد: شخص ذكي دمث مجتهد يحقق النتائج المرجوة منه ويتصرف وفقاً للمبادئ التي يؤمن بها، يحبه رؤساؤه ويحظى باحترام زملائه وحب مرؤوسيه المباشرين. ولم يكن يشوب تلك الصورة الناصعة سوى خلل واحد متكرر: سوء متابعة تيد للزملاء والزبائن. مضت سنوات قبل أن يكتشف هذا الخلل وبعد أن بدأت علاقات تيد المتميزة بالانجراف نحو الصراع. لقد قام بإقصاء الناس المقربين إليه لا بدافع الحقد أو التكبر بل بسبب الإهمال غير المقصود. لقد كان مقصراً في الرد على المكالمات التي تصله، ولم يكن أبداً يبادر إلى تفقد الآخرين والاطمئنان

عليهم. كان يتذكرهم فقط عندما يكون له عمل معهم. إنه نمط سلوك ضار يظهر بمرور الزمن عندما تقصر عن رعاية علاقتك مع الآخرين والاهتمام بها. ولكنه كان نموذجاً متكرراً مع تيد. وكان على تيد في لحظة من اللحظات أن يتعلم إظهار اهتمامه بالآخرين بوصفهم بشراً وأن يظهر لهم أنه صديقهم سواء كان له عمل معهم أو لم يكن.

لقد ساعدنا تيد على التغير نحو الأفضل في العمل عبر القيام بالحركات السحرية من اعتذار وإعلان ومتابعة. لكن تلك ليست هي النقطة المهمة. لقد بقيت على تواصل مع تيد (كنت أنا من يقوم بالاتصال به أكثر الأحيان) ولكنه كلمني في أحد أيام آذار عام 2004 ليبلغني أخباراً مثيرة. وقال: «ستفتخر بي يا مارشال. لقد أفسدتُ كلياً إحدى علاقات الصداقة التي تربطني بأحد أقرب الأصدقاء».

وترددت قائلاً: «لا بأس، لكن ما الذي يدعوني إلى الافتخار بك؟».

قال: «لأنني اعتذرت فأنقذت صداقتي».

تسير القصة على النحو الآتي: كان فينس جار تيد أحد أفضل أصدقائه مدة عشرين عاماً. اتصل فينس بتيد خمس مرات في أثناء أسبوعين ولم يعاود تيد الاتصال به أبداً. (من الواضح أن تيد لم يطبق الإصلاحات التي تعلمها إلا في العمل). وشعر فينس الحساس المتحدر من صقلية بالجرح فهو يضع الوفاء والصداقة فوق كل حُسبان. وقرر مخاصمة تيد. حاولت زوجتاهما ترتيب مصالحة: قررتا أن يكتب تيد رسالة اعتذار لفينس ويصبح كل شيء على ما يرام. ولكن تيد أفسد هذه الإمكانية أيضاً، فقد مضت أسابيع دون أن يكتب الرسالة المنتظرة لكثرة أعماله ورحلاته خارج المدينة. كان فينس يغلي غضباً فكتب لتيد رسالة مؤثرة تجمل جميع الإهانات والإساءات التي سممت صداقتهما من عدم الرد على المكالمات الهاتفية إلى تجاهله في حفلة غداء إلى عدم المبادرة أبداً للاتصال به. (يبدو هذا مسلسلاً درامياً، لكن تحملوني قليلاً).

سبب هذا كثيراً من الألم لتيد إلى درجة أنه رد على رسالة فينس فوراً. وأنا أوردها كاملةً هنا؛ لأنها نموذج للاعتذار:

عزيزي فينس،

أقول كما قال فيتو كورليون[1] عندما جلس مع الأسر الخمس[2]: «كيف وصلت الأمور إلى هذا الحد؟».

قرأت رسالتك قبل دقائق قليلة. وأنا أكتب رسالتي هذه لمناقشة التهم الموجهة لي لتكون باكورة جهدٍ أنوي بذله حتى أتغير وأصبح أكثر تجاوباً. وثمة ثلاث تهم كما أرى.

فيما يتعلق بالتهمة الأولى وهي عدم الرد على مكالمات أو الاتصال بك لاحقاً، أنت محق تماماً. إنها فظاظة مني. وهي ليست الطريقة التي يجب أن يعامل بها المرء أصدقاءه بل حتى الأشخاص العاديين. كان عليّ التصرف بطريقة أفضل؛ لأن هذا يعطي رسالة غير لائقة ولا صحيحة مفادها أنني لا أبالي بك. (لعل مما يريحك أن تعرف أنني لا أرد على مكالمات والدتي أو أخي أو إخوة زوجتي. وها هي زوجتي تضيف: «وأنا أيضاً». ليس هذا بمدعاة للفخر بل هو توضيح صغير مني لأؤكد لك أنك لا تقبع في أسفل لائحة مفترضة للناس الذين أعطيهم الأولوية في الرد على المكالمات. فليس ثمة لائحة من هذا النوع عندي كما تعلم. فأنا عادل في معاملة الجميع بفظاظة وهذا أمر يدعو للأسف). أنا أعتذر لك فيما يتعلق بهذه النقطة وأعدك بأن أتحسن.

فيما يتعلق بالتهمة الثانية، وهي سوء استضافتي لك عندما كنت في منزلي: أنا لم أقصد أبداً تجاهلك أو إقصاءك عن الحديث.

بتعبير آخر، ليس المهم ما أتذكره بل ما شعرت به. يكتسي هذا أهمية خاصة عندما تتعلق القضية بحسن الضيافة بمعناها الشامل أو المحدود. وكما اعتاد مدرب بوسطن سيلتكس ريد أورباتش القول عن تدريب لاعبيه: «ليس المهم ما تقوله بل ما تسمعه». من الواضح أنك لم تستمتع بتلك الأمسية وأنا أعتذر عن ذلك. أحب أن أكون مضيفاً جيداً كريماً يراعي جميع ضيوفه وسأعد تعليقاتك مؤشراً يساعدني على التحسن.

أما فيما يتعلق بالتهمة الثالثة وهي عدم المبادرة بالاتصال بالأصدقاء فأقول: إنك محق تماماً. بعضهم كما تقول يحبون العمل أكثر من الصداقة؛ وبعضهم الآخر لا يحب ذلك.

---

1. الشخصية الرئيسة في رواية العراب (The Godfather) لماريو بوزو. وقد جرى إنتاجها سينمائياً عام 1972 في فيلم شهير يحمل الاسم نفسه. (ملاحظة المترجم).
2. أسر المافيا الخمس في مدينة نيويورك. (ملاحظة المترجم).

من بين جميع التهم التي توجهها لي فإن الثالثة منها هي التي تسبب لي أكبر الألم؛ لأنها صحيحة ولأنها سهلة الإصلاح ولأنك لست أول من يلفت انتباهي لها. أعتقد أن بإمكاني العودة بذاكرتي إلى طفولتي لأدرك سبب سلوكي هذا. لكن العودة إلى الماضي طلباً لكبش فداء من شيم الحمقى. أنا الآن في الثانية والخمسين من العمر ولا يمكنني إلقاء اللوم على أمي أو على تربيتي أو على شطيرة التونا الرديئة في الصف الثالث. كل ما يمكنني القيام به هو التعهد بإصلاح سلوكي خطوة خطوة عبر ملاحظاتك وعبر القيام بالأشياء التي تقول: إن الصديق الجيد يقوم بها. يحدوني الأمل في أن تبدأ عملية إعادة تأهيلي على يديك.

إنني أثمن صداقتنا عالياً. وحري بالسنوات الطويلة من الضحك والأوقات الحلوة والجيرة والاهتمام الحقيقي المتبادل أن تجعلنا نحرص على عدم تراجع صداقتنا لمجرد أنني شديد الإهمال في أمر تعدّه نوعاً سيئاً من السلوك. وكل ما يمكنني طلبه هو المغفرة. وإن كنت قادراً على منحي عفوك فلا أتوقع أن نعود إلى ما كنا عليه. أعتقد أننا يجب أن نسعى إلى لأفضل. وأرغب في أن نعود لما يجب أن تكون عليه الأمور فيصير بوسعي أن أطمح إلى الصداقة المثالية التي وصفتها في رسالتك الصادقة المؤلمة.

هل يمكننا مناقشة هذا، ونحن نحتسي الشراب معاً؟

رسالة عظيمة أليس كذلك؟ ولكن ما فائدتها إن لم تُقرأ.

لقد أعادها فينس مغلقة. وقامت الزوجتان بالتوسط ثانية وتوسلتا إلى فينس كي يقرأ الرسالة. وعندما لان فينس انطلقت عملية ترميم الصداقة؛ لأن من المستحيل مقاومة اعتذار صادق المشاعر.

أحار دائماً في أمر كل من يعجزون عن الاعتراف بأخطائهم أو عن الاعتذار مثلما كان سلوك تيد في البداية. كيف يستطيعون العيش في هذا العالم؟ وكيف يرممون علاقاتهم المتضررة؟ وكيف يعبرون للآخرين عن حقيقة مشاعرهم؟ وكيف يمكنهم التعبير عن استعدادهم للإقلاع عن سلوكهم المزعج دون قول: «أنا آسف» أولاً؟

قال لي تيد عندما هنأته على حسن تعامله مع الموقف: «لو لم أمر بهذه التجربة في العمل لما استطعت الاعتذار لفينس». فسألته: «لماذا تستطيع القيام بذلك الآن؟». فأجابني: «لأنني واثق بأنها طريقة ناجحة».

لعل هذا يدفعك إلى تعلم المفعول السحري للاعتذار. ولكن الأمر الأكثر إقناعاً هو سهولة القيام بذلك. كل ما يجب عليك القيام به هو تكرار الجملة الآتية: «أنا آسف. سأحاول التصرف بطريقة أفضل في المستقبل».

جربها من وقت لآخر فهي لن تكلفك شيئاً، ولا حتى كبرياءك الموهوم. وستجعل أرباحك من هذه العملية أكبر المستثمرين يحسدك. وسيغير ذلك حياتك كالسحر.

كيف نعتذر

هل ترى إجابةً عن هذا السؤال في الأمثلة التي عرضتها عن ريتشارد كلارك وعن تيد وفينس؟ تبدأ عملية المعالجة بالاعتذار؟

لا يهم ما فعلناه أو ما يدفعنا إلى الاعتذار. قد يكون الدافع هو الحزن الشديد الذي تشعر به لأنك سببت الألم لأحدهم أو الشعور بالخجل من شخص أهملته، وهو يستحق اهتمامك أو التأثر بخسارة محبة شخص بسبب ذنب اقترفته. إنها مشاعر قوية بما يكفي لجعل أقسى القلوب تنطق بالاعتذار. ولكن، ليست هذه هي القضية المهمة هنا. ولست أبحث كثيراً عن السبب أو عن الحافز، فمهما يكن السبب الذي يحمل على الاعتذار شخصاً لا يستطيع الاعتذار عادةً فإنني مؤيد له.

إليك هذه الإرشادات المفيدة عندما تكون مستعداً للاعتذار:

تقول: «أنا آسف». وتضيف: «سأحاول التحسن في المستقبل». ليست هذه الإضافة ضرورية جداً لكنها حكيمة برأيي؛ لأن من الأفضل أن نشير إلى مستقبل أفضل عندما نحاول نسيان الماضي.

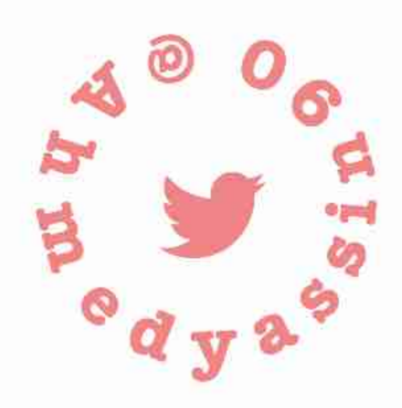
ولا تنبس ببنت شفة بعد ذلك. لا تشرح الموقف، ولا تعقده، ولا توضحه. فأنت تخاطر بقول شيء يقلل من أهميته.

أتذكر عندما دفعت شركة مورغان ستانلي (Morgan Stanley) عام 2001 غرامة وصلت قيمتها إلى 50 مليون دولار لتسوية اتهامات بتضارب المصالح وجهت إلى محللي الأبحاث الذين كانوا يكتبون تقارير تحابي شركات تقوم بأعمال مع تلك المؤسسة. كان يفترض أن تساعد الغرامة التي تبلغ قيمتها 50 مليون دولار مورغان ستانلي على نسيان الفضيحة والتطلع إلى أيام أفضل. وقد ظهرت بمظهر المعتذر النادم فعلاً. ولكن فيل بورسيل مدير المؤسسة أفسد الأمر في اليوم اللاحق عبر كلمة سعى فيها إلى تبرير الغرامة فقال: إن المؤسسة دفعتها لتحل القضية وإنها لم ترتكب أي خطأ وإنها ليست بمثل سوء المؤسسات الأخرى التي دفعت غرامات أكبر. وبدا كمن يفاخر بأن مؤسسته دفعت الغرامة الأصغر. وهذا يشبه التباهي بأنك الوحيد الذي حكم عليه بالحبس ثلاث سنوات، بينما حكم على باقي زملائك في الزنزانة بعشر سنوات.

هاجمت وسائل الإعلام وهيئة مراقبة عمليات البورصة والمحامي العام في نيويورك المدير بورسيل على الفور بسبب تعليقاته. بغض النظر عن مقدار الأموال التي تملكها المؤسسة فإنك عندما تكتب أمر قبض بقيمة 50 مليون دولار على سبيل الغرامة فإن ذلك يمثل اعتذاراً كبيراً. لا يمكنك أن تتردد وأنت تعتذر، بل يجب أن تقول: إنك آسف، ثم تلتزم الصمت.

إذا كان رئيس مجلس إدارة متمرس قادراً على إفساد اعتذار بقيمة 50 مليون دولار عندما قال كلاماً زائداً، فتخيل الخراب الذي يمكن أن يسببه الباقون عبر زيادة كلمة واحدة عن «أنا آسف» عند تعبيرهم عن الندم.

عندما يتعلق الأمر بالاعتذار فإن النصيحة الوحيدة الجيدة هي «الدخول والخروج بأسرع ما يمكن». فلديك كثير من الأشياء التي يجب القيام بها قبل أن تنجز التغير نحو الأفضل. كلما أسرعت في الاعتذار صار بإمكانك الانتقال إلى إخبار العالم كله بأنك تتحسن.


@Ahmedyassin90

الفصل الثامن

إخبار العالم،
أو «الإعلان»

بعد أن تعتذر، يجب أن تعلن عن اعتذارك. لا يكفي إخبار الجميع أنك راغب في التحسن، بل يجب أن تعلن الأمر فتحدد بدقة المجال الذي تخطط لتغيير نفسك فيه. بتعبير آخر: بعد أن قلت: إنك آسف، ما الذي ستقوم به بشأن معالجة هذا الخلل؟

أقول لزبائني: «إن تغيير رأي الناس في سلوكك أصعب بكثير من تغيير سلوكك ذاته. وفي الحقيقة أعتقد أنك يجب أن تتحسن بنسبة 100% حتى يلاحظ زملاؤك أنك تغيرت بنسبة 10% فقط».

والسبب الكامن وراء ذلك هو تنافر الإدراك، كما شرحت في الفصل الثالث. وباختصار أقول: إننا ننظر إلى الآخرين بطريقة متسقة مع الأنماط السابقة المعروفة لدينا سواء كانت أنماطاً إيجابية أو سلبية. إذا كنت أعتقد أنك متعجرف أحمق فسوف أنظر إلى كل ما تقوم به عبر هذه الفكرة. وإذا قمت بشيء رائع سام فسوف أعدّه استثناءً للقاعدة، لكنك تظل متعجرفاً أحمق في نظري. ويكاد يستحيل أن أرى تحسنك، مهما اجتهدت، إن أنا ظللت أنظر إليك ضمن ذلك الإطار.

تتحسن فرصك ثانية إذا قلت للجميع: إنك تعمل باجتهاد، وإذا قمت بتكرار الرسالة أسبوعاً تلو الآخر.

وتتحسن فرصك أكثر إذا طلبت من الجميع تزويدك بأفكار تساعدك على التحسن. عند ذلك يصبح زملاؤك مشاركين لك في المشروع، وينتبهون لما تفعله ليروا إن كنت تراعي اقتراحاتهم. ثم تتكرس الرسالة في نهاية المطاف ويبدأ الناس يتقبلون إمكانية أن

تكون قد تحسنت. ويشبه ذلك إلى حد ما شجرة تهوي في الغابة. إذا لم يسمع أحد صوت سقوطها فهل سيشعر بها أحد؟

إن الاعتذار والإعلان عن سعيك للتغيير هما سبيلك حتى تدل الجميع على موقع تلك الشجرة.

لا تنسَ مرحلة «السبات».

يعرف أي مسوّق أن لا معنى لإنشاء منتج جديد رائع إذا لم تكن قادراً على إيصال الرسالة إلى الزبائن. يجب أن تقول للعالم: «انظروا! أنا هنا» وأن تعطيهم سبباً يجعلهم يهتمون بوجودك. ذلك هو المنطق ذاته الذي يجب أن تستخدمه عند قيامك بمبادرة شخصية مهمة. فأنت على وشك تكوين شخصية جديدة لنفسك. هل تعتقد أن الناس «سيشترون» ذلك من غير حملة تسويق جيدة؟ لا يكفي إخبار الناس بما تقوم به. فأنت لا تقوم «بعملية بيع ليوم واحد» بل تحاول إحداث تغيير دائم. ويجب عليك تسويق ذلك دون كلل أو ملل كما لو أنك تجري حملة طويلة الأمد. ولا يمكنك افتراض أن الناس يسمعونك من المرة الأولى أو الثانية أو حتى الثالثة. بل يجب عليك غرس رسالتك في أذهان زملائك غرساً عبر التكرار المنتظم كانتظام حركة النَّوّاس؛ لأن الناس لا ينتبهون لأهدافك الشخصية بمقدار انتباهك لها؛ فلديهم أمور أخرى وتحديات وأهداف خاصة يجب أن يتعاملوا معها. نتيجة ذلك، فقد لا تنال جهودك من أجل التغيير قبولاً فورياً لدى زملائك. بل ربما تعاني من مرور جهودك «بمرحلة سبات».

لقد سمعت هذه العبارة للمرة الأولى عندما كنت ضيفاً على مائدة الغداء في منزل أحد خبراء الشراب. أحضر أحد الضيوف معه زجاجة من الشراب الأحمر يزيد عمرها عن 12 عاماً وكانت من فرنسا. كنا جميعاً متحمسين لتذوقها، ولكن مضيفنا اقترح بأدب أن أوان شربها لم يحن بعد. ولكن عمرها 12 عاماً! أصررنا على أنها جاهزة. لذلك قمنا بفتح الزجاجة وسكبها في كؤوس زجاجية متلألئة وتنشقنا رائحتها القوية، ومن ثم تذوقناها بحماسة.

وضعنا كؤوسنا جانباً ونظر بعضنا إلى بعض. كنا جميعنا نفكر في الأمر نفسه. لم يكن لذلك الشراب أي نكهة أو هوية على الإطلاق. رشفنا من الكؤوس ثانية فلم تتغير آراؤنا. لم يكن للشراب طعم، فكأنه مات في الزجاجة.

في النهاية شرح لنا مضيفنا ذوّاق للشراب أن بعض الشراب الجيد الذي يمكن أن يبقى صالحاً عقوداً من السنين، بل يتحسن عادة بمرور الزمن تمر «بمرحلة سبات» عدة أعوام ثم «تستيقظ» بعد ذلك فتتحسن كثيراً في الزجاجة.

يحدث هذا في أي عمر بين السادسة والثامنة عشرة، وفقاً لنوع الشراب. كانت زجاجتنا ما تزال في مرحلة سباتها. وكان يجدر بنا أن ننتظر كما قال لنا تماماً.

ينطبق الأمر ذاته على أي مشروع تقوم به في العمل سواء كان حملة للقيام بتغيير شخصي أو مبادرة يمكنها تغيير وجه شركتك. فالأفكار الجيدة تشبه الشراب الجيد. إنه يتحسن بمرور الزمن. ولكنه قد يمر بمرحلة سبات قبل أن يتكرس ويجري استيعابه.

هل سبق وحدث معك ما يلي؟ يكلفك رئيسك بمهمة كبيرة لمعرفة ما الذي يجري في مشكلة ما ضمن الشركة. وتقوم بما يقوم به كل من يحمل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال؛ تقوم بدراسة الوضع وتحديد المشكلة وإعداد تقرير عن الحقائق التي تقصيتها وعن التوصيات التي تقترحها على رئيسك، ثم تضع مخططاً عاماً لمنهجية جديدة وتحيلها إلى الأشخاص المناسبين لتطبيق الإستراتيجية.

يمضي شهر، ولا يحدث شيء. ثم يمضي شهر آخر ولا يحدث أي تقدم. وبعد ستة أشهر تبقى المشكلة على حالها.

بمَ قصرت؟

إن ذلك في غاية الوضوح. لقد ارتكبت خطيئة «واحد، اثنان، ثلاثة، سبعة». لم تدرك أن جميع المشروعات الناجحة تمر بسبع مراحل: تقويم الوضع؛ عزل المشكلة؛ الصياغة. ولكن ثمة مراحل ثلاث قبل أن نصل إلى المرحلة السابعة، وهي التطبيق.

لسوء الحظ فإن كثيراً من الناس لا يولون المرحلة الرابعة والخامسة والسادسة الاهتمام الذي تستحقه برغم أنها تكوّن المدة المهمة جداً التي تبدأ فيها بالحديث مع زملائك لتضمن اقتناعهم بخططك، وهذا أمر فائق الأهمية. يجب أن تتوجه في كل مرحلة إلى جزء مختلف من الزملاء. تحاول في المرحلة الرابعة التقرب من رؤسائك ناشداً استحسانهم. وفي المرحلة الخامسة تتقرب من أقرانك؛ سعياً إلى نيل موافقتهم. وتتقرب في المرحلة السادسة من مرؤوسيك طلباً لتقبلهم. إن تطبيق هذه المراحل الثلاث شرط لازم لإكمال المشروعات وتنفيذ الخطط وليس لك أن تهملها بتجاوزها. ويجب أن توليها اهتماماً مماثلاً، إن لم يكن أكبر، للاهتمام الذي توليه للمراحل الثلاث الأولى وللمرحلة السابعة. وسيكون مثلك إن لم تقم بذلك مثل من يعمل في غرفة مقفلة فلا يراه أو يسمعه أو يشعر بوجوده أحد. هذه هي النتيجة المضمونة لارتكاب خطيئة «واحد، اثنان، ثلاثة، سبعة».

ما يصح عندما نحاول حل مشكلة في شركة يصح في مساعدة الناس من أجل التغيير للأحسن. يحتاج النجاح في تسويق فكرة من الأفكار إلى الوقت وإلى عملية إقناع متواصلة.

عُدَّ «إعلانك» بمنزلة عملٍ لتجنيد رؤسائك وزملائك ومرؤوسيك من أجل المشاركة في العملية. إن لم تقم بذلك فأنت ترتكب خطيئة «واحد، اثنان، ثلاثة، سبعة» في حق نفسك. لا يمكنك الوصول إلى سبعة دون أن تعد من واحد حتى ستة. أي شيء أقل من هذا يُعدّ عملية حسابية سيئة.

كن الناطق الإعلامي الخاص بنفسك

ألن يكون العالم أفضل لو كان لكل شخص ناطق إعلامي باسمه يجيب عن الأسئلة الصعبة ويقوم «بتلفيق» رسالته طوال اليوم لمخالفة باقي الخصوم؟ (قد يكون ذلك جيداً لنا، ولكني لست واثقاً برغبتي في العيش في مكان «يلفق» فيه الجميع معلومات عن الجميع).

بتعبير آخر، ثمة أمر يجب تعلمه من الأساليب التي يستغلها السياسيون للبقاء في السلطة.

والأهم من بين هذا كله هو التمسك بالرسالة، أي معرفة ما ترغب في قوله، ثم تكراره بإصرار شديد يصل إلى حد عدم الإحساس بالخجل إلى أن يرسخ في أذهان الجميع. وإن كان ثمة أمر تعلمناه في حقبة وسائل الإعلام الصاخبة هذه فهو أن الرسائل الواضحة غير المزركشة تخترق الفوضى وتصيب الهدف مع إحداث أثر كبير. (أنا لا أقول: إن ذلك أمر جيد دائماً ولكنها إحدى حقائق الحياة وعليك التعامل معها).

لا يختلف الأمر كثيراً عندما تحاول القيام بالتغيير. إذا كان لديك مبادرة جديدة في العمل فعليك القيام بشيء مثير للإعلان عنها كما يقوم السياسي بتصدر عناوين الصحف عندما يسعى إلى عرض قانون جديد. (لقد علمنا ريغان ذلك). إذا كانت الإثارة هي الهدف فالاعتذار يفي بالغرض. فما عساه يكون أكثر إثارة من إخبار الناس، وإخبار من يعتقدون بعجزك عن التغيير خاصةً، بأنك آسف على بعض التجاوزات وأنك ستحاول التحسن في المستقبل؟

لا تتوقف عند هذا الحد. فلا يسعك مجرد الاعتذار والقول: إنك ستتحسن لمرة واحدة فقط، بل يجب أن تردد ذلك على مسامعهم مراراً وتكراراً حتى تؤكد رسوخ الفكرة في أذهانهم.

لهذا يقوم السياسيون بعرض الإعلانات نفسها مرات عديدة في أثناء الحملات الانتخابية الحامية. إن تكرار الرسالة دون كلل أو ملل يؤدي الغرض؛ فهو يكرسها في الأذهان.

لا أرغب في المبالغة في استعارة الناطق الإعلامي كثيراً. فأنا لا أطلب من الناس قلب الحقائق أو عرض ذاكرة انتقائية أو تجنب الأسئلة، وهذه كلها أسلحة مهمة في جعبة الناطق الإعلامي.

كل ما أقوله هو: إنك لا تستطيع الاتكاء على قراءة الآخرين لأفكارك أو على أخذهم علماً بالتصرفات الجديدة التي تقوم بها. قد يكون الأمر شديد الوضوح لك، ولكنه قد يحتاج إلى أكثر من بضعة أسابيع من التعديل السلوكي؛ حتى يلاحظ الناس هذا التغير.

يجعل هذا كله من الرقابة الاستباقية على الرسالة التي تحاول إنجازها أكثر أهمية. إليك كيف تبدأ التصرف كما لو كنت الناطق الإعلامي الخاص لنفسك.

- عُدَّ كل يوم مؤتمراً صحفية يحكم عليك زملاؤك عبره وينتظرون رؤيتك وأنت تتعثر. سترفع تلك الذهنية التي تدرك فيها أن الجميع يراقبك عن كثب من وعيك الذاتي بالقدر الكافي لتتذكر أن عليك توخي الحذر.

- تصرف وكأن كل يوم هو فرصة لك حتى تصيب رسالتك الهدف أي حتى تذكر الناس بأنك تجتهد في المحاولة حقاً. إن كل يوم تخفق فيه بالقيام بهذا هو يوم تتراجع فيه خطوة أو اثنتين. إنك تتراجع عن التزامك إصلاح نفسك.

- عُدَّ كل يوم فرصةً لك لقهر جميع الصعوبات. ثمة أناس يرغبون في فشلك، سراً أو علناً. لذلك دع عنك السذاجة واحذر. فإذا عرفت من ينتظرون فشلك فسوف تعرف كيف تتعامل معهم.

- عُدَّ العملية وكأنها حملة انتخابية. لا يمكنك انتخاب نفسك لتولي منصب «الشخص المتحسن» بل يقوم زملاؤك بهذه المهمة. إنهم دائرتك الانتخابية، ولا يمكنك أبداً تثبيت حقيقة تغيرك دون الحصول على أصواتهم.

- تعامل مع الموضوع بالأسابيع والأشهر، وليس يوماً يوماً. صحيح أن الناطقين الإعلاميين بارعون في معالجة القضايا اليومية، ولكنهم يركزون أيضاً على الأهداف بعيدة الأمد. وجدير بك أن تقوم بالأمر عينه. ومهما حدث من صغائر الأمور من يوم لآخر، يظل هدفك بعيد الأمد هو أن يرى الناس أنك تقوم بإصلاح الخلل في تعاملك مع الآخرين إلى أن تتخلص من هذا الخلل تماماً.

إذا استطعت القيام بذلك كما يقوم به أفضل الناطقين الإعلاميين فستكون لديك «الهيئة الإعلامية» الخاصة بك التي تعمل بطريقة تلقائية.

الفصل التاسع

الاستماع

يقول جاك نيكولاس: إن 80 في المئة من نجاح ضربة الغولف يتوقف على إمساك مناسب للمضرب وعلى الوقوف الصحيح فوق الكرة. بتعبير آخر، تتحدد فرصتك في النجاح قبل أن تحرك أي عضلة من عضلاتك.

ينطبق الأمر ذاته على الاستماع: 80 في المئة من نجاحنا في التعلم من الآخرين معتمد على حسن استماعنا. بمعنى آخر، يتحدد النجاح أو الفشل قبل أن نقوم بأي شيء.

يظن كثير من الناس، مخطئين، أن الاستماع عملية سلبية، وأنه ليس مطلوباً منك إلا أن تقعد مثل خشبة وتستمع إلى الآخر. هذا غير صحيح فالمستمعون الجيدون يعرفون أن عملية الاستماع نشاط فاعل جداً تشترك فيه جميع الأعضاء، وخاصة الدماغ.

ثمة أمور رئيسة ثلاثة يقوم بها المستمع الجيد: التفكير قبل الكلام؛ الاستماع باحترام؛ تقويم رده دائماً بأن يعرض السؤال الآتي على نفسه: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله»؟ لندرس كل أمر ونرى إن كان يجعلنا مستمعين جيدين.

التفكير قبل الكلام

الخيار الفاعل الأول الذي يجب اتخاذه عند الاستماع هو التفكير قبل الكلام. لا يمكنك الاستماع حقاً إن كنت تتكلم. لذلك فإن الصمت خيار فاعل (نعلم أنه أصعب من حمل 500 باوند لبعضهم).

لم أقابل مستمعاً أفضل من فرانسيس هيسيلبين، وهي إحدى بطلاتي الدائمات اللواتي أكن لهن حباً وتقديراً واحتراماً يضاهي الحب والاحترام والتقدير الذي أكنه لزوجتي وأولادي. لقد شغلت منصب مديرة غيرلز سكوتس (Girl Scouts) مدة ثلاث

عشرة سنة أعادت في أثنائها إحياء مؤسسة ضعيفة، وزادت عدد المسجلين فيها وحسنت تمويلها وزادت من تنوعها وجعلت الميزانية متوازنة. وهي حائزة على 17 شهادة تكريم. وقد تلقت الميدالية الرئاسية للحرية عام 1998 (أعلى جائزة مدنية أمريكية). وكان بيتر دركر يدعوها أفضل مدير عرفه على الإطلاق.

تتقن فرانسيس هيسيلبين القيام بكثير من الأشياء، لكنها فائقة المهارة في أمر بعينه. إنها تفكر قبل أن تتكلم؛ وهذا ما يجعلها مستمعة من الطراز الرفيع. وإذا سألتها إن كان الاستماع سلوكاً سلبياً؟ فهي تؤكد لك أنه يتطلب انضباطاً عظيماً وخاصة عندما تكون منزعجاً مما تسمعه. ولكن ماذا يفعل معظمنا عند الغضب؟ إننا نتكلم (بالتأكيد دون استخدام النبرة الدبلوماسية المدروسة بعناية).

ما الذي نفعله عندما نكون منزعجين؟ إننا نتكلم.

ما الذي نفعله عندما نشعر بالحيرة أو الصدمة أو الدهشة؟ إننا نتكلم أيضاً. ويكون ذلك متوقعاً جداً لدى الطرف الآخر إلى حد أننا نراه أحياناً ينكمش على نفسه منتظراً ردة فعلنا القاسية المتهورة غير الإرادية.

ليس الأمر هكذا مع فرانسيس هيسيلبين. حتى إن قلت لها: إن العالم على وشك الانهيار، فأنا أضمن لك أنها ستفكر قبل أن تتفوه بكلمة واحدة. وهي لن تفكر فيما ستقوله فقط بل في كيفية صوغه أيضاً.

يعدّ أكثر الناس أن الاستماع هو أمر نقوم به عندما نمسك عن الكلام، لكن فرانسيس هيسيلبين تعدُّه مناورة من جزأين: الجزء الذي نستمع فعلياً فيه والجزء الذي نتحدث في أثنائه. تنم طريقة كلامنا عن جودة أدائنا دورَ المستمعين. إن ما نقوله يثبت مدى جودة استماعنا. وهما وجهان لعملة واحدة.

أتحداك أن تثبت أن هذه المنهجية ليست فاعلة أو أنها لا تمثل خياراً حاسماً. وليس ثمة فرق بين أن توعز لدماغك ولسانك ألا يقوما بأمر من الأمور وبين الإيعاز لهما بأن يقوما به.

إن كانت قادراً على إتقان ذلك فأنت قادر على الاستماع بفاعلية.

استمع مع إظهار الاحترام

حتى تتعلم من الآخرين يجب أن تستمع إليهم باحترام. وليس هذا بالسهولة التي قد تتخيلها؛ لأنه يتطلب أيضاً استخدام عضلات غير مألوفة.

هل حدث هذا معك من قبل؟ يتحدث إليك شخص يهمك في أثناء قراءتك كتاباً أو مشاهدتك برنامجاً تلفازياً أو تقليبك صفحات الجريدة. وفجأة تسمعه يقول: «أنت لا تستمع إلي».

ترفع نظرك للأعلى، وتقول: «أجل أنا أستمع إليك». وتستعيد بهدوء كل ما قيل بحذافيره حتى تبرهن على أنك كنت تستمع وأن شريكك في الحياة... مخطئ.

ما الذي أنجزته عبر هذا الاستعراض الباهر لمهاراتك المتعددة؟ هل كان ذلك تصرفاً ذكياً؟ لا. هل سينظر إليك الشريك بتقدير أكبر؟ لا أتوقع ذلك. هل أثرت إعجاب أحد؟ لا طبعاً!

الشيء الوحيد الذي قد يتبادر إلى ذهن شريكك: «كنت أظن أنك لم تكن تستمع، ولكني أدركت الآن أن القضية أخطر أخطر من هذا. أنت أخرق تماماً». هذا ما يحدث عندما تستمع دون إبداء الاحترام. ليس كافياً أن نفتح أذنينا، بل يجب أن نثبت أننا مهتمون إلى أبعد حد.

إن بيل كلينتون هو الأبرع في هذا على الإطلاق. لقد سنحت لي ولزوجتي عدة فرص لرؤية الرئيس في مناسبات عامة. لا فرق إن كنت رئيس دولة أو موظفاً صغيراً عندما تتحدث مع بيل كلينتون فإنك تجده يتصرف كأنك الشخص الوحيد الموجود في الغرفة. يستمع إليك بكامل جوارحه وينم كل شيء فيه من عينيه إلى لغة جسده عن أنه مأخوذ بكلامك تماماً. وهذا يعبر لك عن أهميتك بدلاً من تعبيره عن مدى أهميته هو.

إن كنت لا تعتقد أن هذا مجهود عضلي ذهني فاعل فعليك أن تجربه ذات يوم في رتل استقبال مكون من 500 شخص، يعد كل واحد منهم أن لقاءه القصير جداً بك واحد من أهم الأحداث في حياتهم.

إن الاستماع مع إظهار الاحترام يجعلك محبوباً.

اسأل نفسك: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟».

يتطلب الاستماع منا أيضاً الإجابة عن سؤال صعب قبل أن نتحدث: « هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟».

مشكلة الاستماع عند كثير منا هي أننا ننشغل بتحضير ما سنقوله لاحقاً عندما يفترض بنا أن نستمع فعلاً. وهذا أمر سلبي من ناحيتين: فأنت لا تتخلف عن سماع ما يقوله الطرف الآخر فقط، بل تقوم بإعداد تعليق قد يزعجه إما لأنه غير مرتبط بصلب الموضوع، أو لأنه لا يضيف شيئاً ذا مغزى إلى المناقشة، بل ربما يحقن نبرة هدامة في الحديث (وهذا أسوأ الأشياء). ليست هذه هي النتيجة المرجوة من الاستماع. واظب على فعل ذلك، ولسوف تتخلص من مشكلات الاستماع كلها؛ لأنك لن تجد من يقبل التحدث إليك.

عندما يخبرنا شخص أمراً تتنوع الردود المحتملة، بعضها ذكي وبعضها غبي وبعضها مرتبط بصلب الموضوع وبعضها الآخر يغرد خارج السرب. يشجع بعضها الآخرين، ويحبطهم بعضها الآخر، ثم يجعلهم بعضها يشعرون بأننا نقدرهم حق قدرهم، بينما لا يؤدي بعضها الآخر الغرض نفسه.

إن عرض سؤال: « هل يستحق الذكر ما أريد قوله»؟ يجبرك على أن تأخذ في الحسبان ما الذي سيشعر به الشخص الآخر بعد سماع ردك. وهو يجبرك على التفكير في خطوتين مقدماً على الأقل. ولا يقوم الكثيرون بهذا. تتحدث ويتحدث الآخر ويستمر الحديث على هذا المنوال مداً وجزراً كلعبة شطرنج للهواة حيث لا يفكر أي من اللاعبين في الحركة القادمة. إنها الطريقة الأسوأ للعب الشطرنج، وهي طريقة الاستماع الأسوأ أيضاً. إن عرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله»؟ يجعلك تفكر فيما يلي تلك المناقشة لتأخذ في الحسبان: (آ) نظرة الشخص الآخر إليك؛ (ب) ما الذي سيقوم به الشخص الآخر لاحقاً؟ (ج) كيف سيتصرف ذلك الشخص في المرة القادمة التي تتحدث فيها؟

تنبثق نتائج كثيرة من سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله»؟

تذكر آخر مرة أبدعت فيها فكرةً في اجتماع، فانتقدك أعلى الأشخاص مرتبةً في القاعة (بفرض أنك لست ذلك الشخص) على قولها سواء كانت فكرتك غبية وكان رد الشخص الآخر ذكياً، أو الضدّ. تذكر فقط كيف كان شعورك وقتها. هل ثمنت تصرف الشخص الآخر؟ هل جعلك تصرفه تقدر مهارات الاستماع الرائعة لديه؟ هل شجعك على العودة إلى عملك وأنت مفعم حماسةً؟ هل جعلك أكثر جرأة على التعبير عن رأيك في المرة القادمة في اجتماع يحضره ذلك الشخص؟ أراهن على أن إجاباتك كلها ستكون: لا ولا ولا ولا.

هذا ما يحدث عندما تجيب دون أن تعرض على نفسك سؤال: « هل يستحق الذكر ما أريد قوله»؟ لن يعتقد الآخرون أنك لا تستمع فقط بل سيرون أنك سببت حدوث سلسلة من العواقب مكونة من ثلاثة أجزاء: (1) يشعرون بالجرح؛ (2) يضمرون مشاعر سيئة تجاه الشخص الذي سبب لهم الجرح (يكرهونك)؛ (3) سيصبح احتمال تكرارهم للحادثة أضعف (أي إنهم لن يتكلموا في المرة القادمة). وهذه ردة فعل متوقعة نتيجة لما حدث.

واظب على ذلك وإليك ما سيحدث: سيعتقد الجميع أنك غبي (حكم شخصي ليس ضاراً بالضرورة، ولكنه ليس لطيفاً بالتأكيد). لن يكون أداؤهم جيداً عندما يعملون معك (الأمر الذي يسيء إلى سمعتك بوصفك قائداً). وسوف يمتنعون عن تقديم الأفكار (الأمر الذي يقلل من قاعدة معلوماتك). ليست هذه بمعادلة القيادة الناجحة طبعاً.

كان أحد زبائني مديراً للعمليات في شركة تساوي عدة مليارات من الدولارات (وهو الآن رئيس مجلس إدارتها). وكان يسعى إلى أن يصبح مستمعاً أفضل، وأن يعده الناس مديراً منفتحاً. وبعد عملي معه مدة 18 شهراً، سألته عن أهم ما اكتسبه من هذه التجربة، فقال: «أستنشق نفساً عميقاً قبل أن أتكلم وأعرض على نفسي السؤال الآتي: (هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟) تعلمت أن 50 في المئة مما كنت سأقوله لا يستحق القول، برغم صحته».

لقد تعلم ما كانت فرانسيس هيسيلبين تعرفه، وهو أن آراء الناس في قدرتنا على الاستماع تتكون إلى حد كبير عبر القرارات التي نتخذها مباشرة بعد عرض السؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله»؟ هل نتكلم أم نصمت؟ هل نجادل أم نكتفي بقول كلمة: «شكراً»؟ هل نقول رأينا الذي لا داعي له أم نعض على لساننا ونسكت؟ هل نقوم بتصنيف التعليقات أم نتقبلها بتواضع؟

ليس لي أن أملي عليك ما يجب أن تقوله في اجتماعاتك. كل ما أقوله هو أنك يجب أن تفكر إن كان ما تريد قوله يستحق القول. إن كنت تعتقد أنه يستحق القول حقاً فقله من غير تردد.

هذا ما فهمه زبوني. وكانت النتيجة هي أن النقاط التي سجلها من حيث كونه مستمعاً جيداً ومديراً منفتحاً كانت مرتفعة جداً، فأصبح رئيساً لمجلس الإدارة.

إن آثار عرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» عميقة فعلاً؛ وهي تتخطى عملية الاستماع في حد ذاتها. فأنت فعلياً تتجاوز سؤال المصلحة الذاتية القديم قدم التاريخ «ما مصلحتي في هذا؟» بخطوة واحدة لتسأل نفسك: «ما مصلحته في هذا؟» إنها قفزة فكرية مهمة وعميقة. ويصبح بإمكانك فجأة أن ترى الصورة الأكبر.

أقول مراراً وتكراراً: إن هذه القضايا ليست سهلة برغم وضوحها. لكن كل شيء يتحسن إن أنت قمت بها. لذلك فإن كثيراً من مشكلاتنا على صعيد التعامل مع الآخرين في العمل مشكلات نمطية. تقول شيئاً يزعجني فأرد عليك وتنشأ فجأة أزمة شخصية بيننا (تسمى مشاجرة أحياناً). وليس مهماً إن كنا نتحدث عن زيادة درجة حرارة الأرض أو عن شخص نحضره حتى يصلح جهاز التلفاز. فالمحتوى ليس مهماً هنا، لكن المهم هو سهولة انسياقنا إلى نماذج سلوكية صغيرة تُحدث احتكاكاً في مكان العمل، وهو سهولة اعتماد نماذج سلوكية مختلفة لا تُحدث احتكاكاً. لذلك فإن ضوابط غير معقدة مثل التفكير قبل الكلام والاستماع مع إبداء الاحترام وعرض سؤال: «هل يستحق الذكر ما أريد قوله؟» تكون ناجحة. لا تحتاج هذه الضوابط إلى تجميل، وليس مطلوباً منا إلا أن نقوم بها.

المهارة التي تميز بين العظيم وشبه العظيم

جلس محاميان على البار في مطعم سباركس ستيك هاوس في نيويورك. كان أحدهما صديقاً لي يدعى توم والآخر زميله في المهنة يدعى ديف. كانا يحتسيان شراباً في وقت الفراغ بانتظار تجهيز طاولتهما. ولم يكونا على عجلة من أمرهما. إن مطعم سباركس مكان يحلو القعود فيه. إنه مطعم شرائح لحم بارز يتميز بصالة طعام ضخمة ولائحة مشروبات مشهورة عالمياً، ويأتي إليه يومياً عدد من أثرياء ومشاهير نيويورك وأصحاب النفوذ فيها. (اشتهر المطعم لأنه الموقع الذي أردي فيه بول كاستيلانو زعيم المافيا في نيويورك قتيلاً إثر إطلاق الرصاص عليه من قبل أتباع جون غوتي). كان النجم المميز في تلك الليلة هو المحامي ديفيد بويز الذي دخل حالاً واتخذ على الفور الطريق الأقصر إلى البار ليلقي التحية على المحامي ديف الذي كان يعرفه من المحكمة. ينضم بويز إلى توم وديف لاحتساء شراب. ينهض ديف بعد بضع دقائق ليجري مكالمة هاتفية في الخارج، وقد كانت مكالمة طويلة جداً.

ظل بويز على البار، فتجاذب أطراف الحديث مع صديقي توم مدة 45 دقيقة.

ليس ما دار بين المحاميين من حديث بالأمر المهم في هذا السياق. لكن ما يهمني هو رواية صديقي توم لمجريات اللقاء.

قال: «لم يسبق لي أن التقيت بويز من قبل. لم يكن مضطراً إلى البقاء على البار وتجاذب أطراف الحديث معي. وأجد من واجبي القول: إني لم أدهش بحدة ذكائه أو بذكاء أسئلته أو بظرفه. ما أثار إعجابي هو أنه بعد أن يعرض سؤالاً كان ينتظر الحصول على إجابة. لم يكن يستمع إلى الإجابة فقط، بل جعلني أشعر بأني الشخص الوحيد في المكان».

لا شك في أن كلمات توم الأخيرة تصف بدقة المهارة الوحيدة التي تميز بين العظيم وشبه العظيم.

لم يكن من السهل نيل إعجاب زميلي، فهو معاون مدير مؤسسة قانونية ناجحة تضم أكثر من 300 محامٍ وتقع في قلب نيويورك. كان شريكه ديف أحد المحامين الماهرين. أما بويز فهو نجم قانوني لامع. وهو المحامي الذي اختارته حكومة الولايات المتحدة محامياً عاماً في قضية مكافحة الاحتكار التي رفعت ضد بيل غيتس ومايكروسوفت. وهو المحامي عينه الذي لجأ إليه آل غور عام 2000 للدفاع أمام المحكمة العليا في الولايات المتحدة عن أحقيته في الفوز في الانتخابات الرئاسية.

دعونا نتفحص ما الذي حدث على البار: بقي توم في مقعده. وغادر ديف ليجري مكالمة هاتفية في الخارج لأسباب مجهولة. ومن جهة أخرى بقي بويز فترك أثراً إيجابياً لا يمحى لدى توم. وليس ثمة ما يدعوه إلى معاملة توم وكأنه صديقه المقرب الجديد. فتجربتا المحاميين مختلفتان، وفرصة أن تتقاطع مساراتهما ليلتقيا في محكمة أو أن يتمكن أحدهما من مساعدة الآخر فرصة شبه معدومة. بتعبير آخر، لم يكن بويز ينتظر الحصول على منافع مستقبلية لقاء لطفه في التعامل مع توم. ومع ذلك فقد جعل صديقي يشعر بأنه أهم الموجودين. لقد كان بويز يتصرف وفقاً لشخصيته عبر إظهار اهتمامه وعرضه للأسئلة وعبر الإنصات إلى الأجوبة دون أن يشتت ذهنه بأمور أخرى، وهذا أهم شيء. لا شك في أنه كان يمارس المهارة ذاتها التي جعلت منه رجلاً ناجحاً.

إن قدرتك على جعل من تجلس معه يشعر بأنه الأكثر أهمية وأنه الشخص (الوحيد) الموجود هي المهارة التي تميز بين العظيم وشبه العظيم.

لقد أخبرني بعض من قابلوا بعضاً من مقدمي البرامج التلفازية مثل أوبرا وينفري وكاتي كوريك وديان سوير أن لدى هؤلاء المقدمين هذه المهارة. وتشعر في أثناء حديثهم معك، بوجود الكاميرا أو بغيابها، كأنك الشخص الوحيد المهم في نظرهم. إنها المهارة التي تجعلهم مميزين.

أخبرني أحد معارفي البريطانيين عن رجل أعمال متقدم في السن كان يشاهد دائماً في مطاعم لندن يتناول الطعام مع أجمل النساء في العالم. لم يكن مظهره أو سحره

السبب الكامن وراء ذلك، فقد كان قصيراً سميناً أصلعَ ثخين الذقن في العقد السابع من العمر. ولكن إحدى النساء أجابت عندما سألها صديقي عما يشدها إلى هذا الرجل، فقالت: «إنه لا يرفع عينيه عني أبداً، فإذا دخلت الملكة نفسها فهو لن يلتفت إليها وسيبقى مكرساً كل اهتمامه لي. وهذا أمر تصعب مقاومته».

وكما أسلفت فإن بيل كلينتون بارع في هذا. وسواء كنت تقابله للمرة الأولى في رتل استقبال أو تتعامل معه وجهاً لوجه في جلسة خاصة فهو يحرص على معرفة شيء إيجابي عنك، ويقول لك شيئاً يجعلك تعرف أنه يعرفه دون القيام بأي نوع من الاستعراض، وكأنه يتباهى بك أمامك. وهي لفتة عميقة المغزى. (تخيل شعورك عندما يقوم شخص ما بالتنويه بك، أمام الجميع، ويشير إلى مزية تتمتع بها عوضاً عن اضطرارك لإخباره بها. أمر لطيف، أليس كذلك؟ ألن تتجاوب حقاً مع ذلك الشخص؟) اقرن هذا الأمر وتركيزاً كبيراً على ما يجب عليك قوله وستدرك كيف وصل كلينتون إلى ما وصل إليه انطلاقاً من نشأته المتواضعة في أركنساس.

لا أعلم لماذا لا يقوم الجميع بهذه المناورة الثمينة على صعيد التعامل مع الآخرين طوال الوقت. لا شك في أننا قادرون على القيام بها عندما يكون الأمر مهماً في نظرنا فعلاً.

سنصبح مثلاً يُحتذى في الفطنة والاهتمام إذا كنا نرغب في ترك انطباع حسن في أثناء لقائنا الأول مع شخص من الجنس الآخر. سوف نقوم بعرض جميع الأسئلة المناسبة وسوف ننتبه إلى الإجابات بتركيز لا يقل عن تركيز جراح يجري عملاً جراحياً في الدماغ. وإن كنا أذكياء حقاً فسوف نقوم بضبط حديثنا في حتى لا نكثر الكلام.

إننا ننصت عندما نكون في اجتماع مع رئيسنا في العمل لكل كلمة يقولها دون مقاطعة. ونتوقف عند نبرة صوته ونلاحظ المعاني والتفاصيل الدقيقة التي قد تكون مقصودة أو عفوية، وتبقى عيوننا شاخصة إلى عيني المدير وفمه باحثة عن ابتسامة أو تقطيبة وكأنها أدلة مهمة تتعلق بآفاق مسيرتنا المهنية. إننا نعامل رئيسنا عموماً كما لو أنه الشخص الأكثر أهمية في المكان (لأنه كذلك فعلاً).

بطريقة مشابهة، عندما يكون لدينا لقاء مع زبون محتمل يؤثر في أهدافنا السنوية فإننا نقوم بالتحضير عبر معرفة بعض الأمور الشخصية عنه ونعرض أسئلة تهدف إلى كشف ميوله ونتفحص وجهه؛ بحثاً عن أدلة تنم عن مدى حاجته إلى ما نبيع. ونصبح في وضعية التأهب رقم 5 (Defcon Five[1]) من حيث الانتباه أي في أعلى درجات الانتباه.

الفارق الوحيد بيننا وبين فائقي النجاح، أي الفارق بين العظيم وشبه العظيم، هو أن الشخص العظيم هو من يقوم بهذا طوال الوقت، فيصبح أمراً تلقائياً لديه. وليس لدى هؤلاء العظماء مفتاح تشغيل/ إيقاف للاهتمام والتعاطف وإظهار الاحترام فهم دائماً في وضعية تشغيل. وهم لا يقومون بتصنيف اللقاءات الشخصية وفقاً لأهميتها بل يعاملون الجميع على قدم المساواة؛ وسيلاحظ الجميع ذلك الأمر في نهاية المطاف.

الأمر الغريب هنا هو أننا جميعاً، وفي كافة مستويات النجاح، ندرك ذلك سلفاً. لقد عرضت على زبائني سؤالاً واضحاً وصريحاً: «ما المهارة المتميزة على صعيد التعامل مع الآخرين لدى أكثر الناس الذين تعرفهم نجاحاً؟» وكانت الإجابات تستشهد بنحو أو بآخر بالقدرة «على جعل الشخص الآخر يشعر بأنه متميز» لأن الناس عادة (مثل صديقي توم) يعجبون بالأشخاص الذين يحدثون ذلك الشعور لديهم.

لذلك لا أعتقد أني أذيع سراً أو أقوم بشرح فكرة يصعب فهمها في هذا المقام. لأننا نؤمن بها سلفاً.

والسؤال هو: لماذا لا نقوم بذلك؟

الإجابة: لأننا ننسى وننشغل بقضايا أخرى، ولأننا لا نملك الانضباط الذهني اللازم لجعلها أمراً تلقائياً؛ هذا كل ما في الأمر.

تسعون في المئة من هذه المهارة هو الاستماع بالطبع. يتطلب الاستماع قليلاً من الانضباط، أي الحرص على التركيز. ولذلك قمت بوضع تمرين سهل لاختبار مهارات

---

1. (Defcon Five: Defense readiness Condition) مقياس لمستوى التأهب لدى القوات المسلحة الأمريكية مكون من خمسة مستويات (ملاحظة المترجم).

الاستماع لدى زبائني. إنه تمرين سهل مثل سهولة أن تطلب من أحدهم لمس أصابع أقدامهم لتقدر مدى رشاقته. أطلب منهم إغماض أعينهم والعد ببطء حتى الخمسين، مع تحقيق هدف واضح: منع أي فكرة من التسلل إلى تفكيرهم. يجب أن يركزوا على عملية العد فقط.

هل ثمة أمر أسهل من هذا؟ جربه.

قد لا تصدقون أن أكثر من نصف زبائني يخفقون في القيام به، إذ تجتاح أدمغتهم أفكار ملحة عندما يصلون في عملية العد إلى ما يقرب العشرين أو الثلاثين. وهم يفكرون في مشكلة في العمل أو في أطفالهم أو في إفراطهم في الطعام قبل يوم.

قد يبدو هذا التمرين تمريناً على التركيز، ولكنه في الواقع تمرين على الاستماع. إن كنت عاجزاً عن الاستماع إلى نفسك (شخص يفترض أنك تحبه وتحترمه) في أثناء عملية العد حتى الخمسين فكيف ستكون قادراً على الاستماع إلى شخص آخر؟

يقوم هذا التمرين، كأي تمرين آخر بتعرية نقطة ضعف لديك ويساعدك على معالجتها. إذا طلبت منك لمس أصابع قدميك، ولم تستطع نكون قد أثبتنا أن عضلاتك متيبسة. وإذا تدربت على لمس أصابع قدميك يومياً فستصبح أكثر رشاقة في نهاية المطاف.

هذا ما يحققه تمرين العد حتى الخمسين. إنه يظهر لك سهولة تشتت ذهنك عندما تمسك عن الكلام. ولكنه يساعدنا أيضاً على تطوير «عضلات» التركيز، أي قدرتنا على البقاء في حالة تركيز. مارس هذا التمرين بانتظام وستتمكن سريعاً من العد حتى الخمسين دون مقاطعة نفسك. ستجعلك قوة التركيز المكتسبة حديثاً هذه مستمعاً أفضل. وتكون عند ذلك جاهزاً لتجربة عملية.

ضع هذا الكتاب جانباً، واجعل من لقائك الشخصي الآتي، سواء كان مع زوجتك أو زميلك أو مع شخص غريب، تمريناً على جعل الشخص الآخر يشعر وكأنه يساوي مليون دولار. حاول استثمار الخطط الصغيرة التي ألخصها كما يلي:

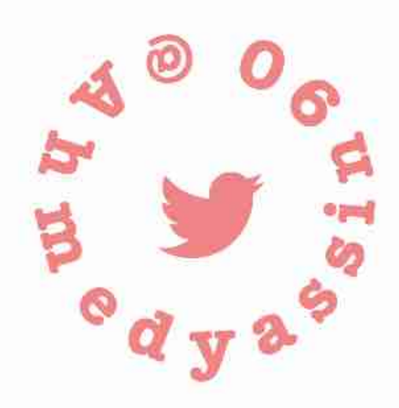
- استمع.
- لا تقاطع.
- لا تكمل جملة الشخص الآخر بدلاً منه.
- لا تقل: «أعرف ذلك».
- لا تقر الشخص الآخر على ما يقوله (حتى لو أثنى عليك. لا تقل إلا: «شكراً لك»).
- لا تستخدم كلمات «لا» و«لكن» و«على أي حال».
- لا تنشغل بأمور أخرى. ولا تسمح لعينيك أو لانتباهك بالتجول في مكان آخر في أثناء حديث الشخص الآخر.
- لتكن مشاركتك في الحوار عبر عرض أسئلة ذكية: (آ) تظهر أنك منتبه لما يقوله الشخص الآخر؛ (ب) تحرك المحادثة قدماً؛ (ج) تتطلب أن يتكلم الشخص الآخر (بينما تقوم بالاستماع).
- تجنب محاولة إثارة إعجاب الطرف الآخر بذكائك أو بظرفك. فهدفك الوحيد هو إشعار الطرف الآخر بأنه هو الذكي أو الظريف.

إن كنت قادراً على القيام بذلك فإنك تكون قد أمطت اللثام عن مفارقة كبيرة: كلما انحسرت رغبتك في التألق ازددت تألقاً في نظر الشخص الآخر. لقد شهدت حدوث ذلك مرات عدة، إنه أمر هزلي تقريباً. لقد راقبت شخصين يتجاذبان أطراف الحديث وكان واضحاً أن أحدهما يتحدث طوال الوقت، بينما كان الآخر ينصت إليه بصبر ويعرض بعض الأسئلة. وبعد ذلك عندما سألت الشخص المهيمن على المحادثة عن رأيه في الشخص الآخر وجدت أنه لم يعدّ صمته النسبي دليلاً على أنه ممل وغير مثقف وغير ممتع. بل قال على النقيض من ذلك: «إنه شخص رائع!».

ستقول الشيء نفسه عن أي شخص قام بتعريف الآخرين على أفضل صفاتك وجعلك تشعر كما لو كنت الشخص الأكثر أهمية في المكان.

الرجاء الانتباه إلى أن هذا الاختبار ليس تمريناً يساعد على اكتساب سحر خاص أو على تعلم فك شِفرة الإغواء أو على استخدام لغة الجسد بوصفها وسائل إقناع لبقة بل مجرد تمرين على الاستماع الفاعل. إنه فاعل بمعنى وجود هدف لاستماعك. وإذا كان هدفك جعل الناس يشعرون كما لو أنهم يساوون مليون دولار في حضرتك فهو يفي بالغرض. أنت تعرف سلفاً كيفية القيام بذلك في موعد عاطفي أول أو في لقاء مع زبون أو في أثناء اجتماع مع رئيسك في العمل. ومن الآن فصاعداً، لم تعد القضية سوى أن تتذكر القيام به على الدوام.




@Ahmedyassin90

الفصل العاشر

الشكر

لماذا ينجح الشكر؟

ينجح الشكر لأنه يعبر عن أحد أهم مشاعرنا: الشعور بالامتنان. ليس الشعور بالامتنان مفهوماً مجرداً بل هو عاطفة أصيلة لا يمكن توقعها أو انتزاعها. فإما أن تشعر بها أو لا. ولكن عندما يبادرك أحد بشيء لطيف فهو ينتظر منك التعبير عن الامتنان وسيزعجه عدم الإفصاح عن هذا الشعور. تذكر آخر مرة قدمت فيها هدية لأحد الأشخاص. كيف شعرت عندما نسي أن يشكرك على هديتك؟ هل رأيت فيه شخصاً لطيفاً؟ أم نذلاً جاحداً؟

إن الشعور بالامتنان شعور معقد. وقد يكون شرحه معقداً أيضاً. ونحن ننظر إليه في كثير من الأحيان على أنه نوع من السلوك الإذعاني المذل بعض الشيء. لعل هذا ما يفسر مواظبة الأهل على تذكير أبنائهم بقول كلمة: «شكراً». هذا واحد من أصعب وآخر الأشياء التي يتعلمها الأطفال الثائرون بطبعهم.

ثمة أمر آخر: إن قول «شكراً» عادة فائقة الأهمية تميز السلوك الراقي والخلق الحسن. وقد تصبح، كما هي الحال في معظم قواعد السلوك اللائق، متكلفة مصطنعة غير صادقة. نحن نستخدم هذه الكلمة طوال اليوم دون تفكير. بل كثيراً ما تكون نوعاً من «علامات الترقيم» في الحديث. نقول: «شكراً» على سبيل المثال عندما نرغب في إنهاء مكالمة هاتفية. وقد لا نكون مدركين أن كلمة: «شكراً» في هذا السياق تعني «هذا يكفي، لنتوقف عن الحديث لو سمحت». ولكن هذه هي قوة «شكراً» المهذبة التي يخضع الناس لها على الدوام.

وأفضل ما يحويه قول كلمة: «شكراً» هو أنها تُحدث ختاماً في أي نقاش يحوي بذور الانفجار. ماذا يمكنك أن تقول بعد أن يشكرك شخص ما؟ لا يعود بوسعك أن تجادله أو أن تحاول إثبات أن ما يقوله غير صحيح.

لا يمكنك أن تنتصر عليه أو تغضب منه أو تتجاهله. وردّة الفعل الوحيدة هي قول ألطف وأحلى عبارة في اللغة: «على الرحب والسعة» التي يشبه وقعها على الأذن وقع الموسيقا.

تعود على قول: «شكراً» لأنك ستحتاج هذه المهارة عندما ننتقل إلى الخطوتين النهائيتين: المتابعة والتماس الأفكار والاقتراحات. ولكن علينا أولاً القيام ببعض تمارين الشكر:

احصل على الدرجة القصوى في الشعور بالامتنان

كنت مسافراً بالطائرة إلى سانتا باربرا في كاليفورنيا. وفجأة انحدرت الطائرة انحداراً حاداً يشبه ما يحدث في الألعاب البهلوانية التي تجعل كثيراً من الركاب يمسكون بالكيس المخصص لحالات الغثيان التي يسببها السفر جواً، ويجعل بعضاً منهم يفكرون فيما يحدث بعد الموت. تحدث الطيار عبر مذياع الطائرة معلناً بصوته الهادئ أننا تعرضنا إلى «مشكلة صغيرة». لم تكن آلية الهبوط تعمل وكان علينا الدوران في الجو فوق المطار حتى نفاد الوقود، بحيث يمكننا الهبوط بطريقة أكثر أماناً على بطن الطائرة دون إنزال العجلات. مخيف هو الدوران في طائرة بانتظار نفاد الوقود. وفي تلك اللحظات التي تهيمن عليك في أثنائها فكرة واحدة: «قد أموت!» تبدأ التأمل في حياتك وتسأل نفسك: «على أي شيء أندم؟».

هذا ما حدث معي أنا على الأقل. فكرت في الناس الذين كانوا جيدين معي في حياتي والذين لم أفِهِمْ حقهم من الشكر.

قلت في سري: «إذا كتبت لي النجاة، وغادرت الطائرة سالماً فسأقوم بشكر أولئك الناس». هذه فكرة مألوفة. يشعر الأبناء بالندم الأكبر عندما يفارق والداهم الحياة إن كانوا لم يعبروا لهم عن تقديرهم لكل ما قاموا به من أجلهم.

هبطت الطائرة بسلام (صدقوا أني شكرت الطيار والطاقم)، وكان أول شيء قمت به عندما وصلت إلى غرفتي في الفندق هو كتابة رسائل قصيرة تفيض كلها بعواطف متدفقة ووجهتها إلى أكثر من 50 شخصاً ساعدوني في حياتي.

أصبحت في تلك اللحظة ذواقاً في الشعور بالامتنان وموهوباً في تقديم الشكر. وأنا أشكر الناس دائماً في رسائلي البريدية والإلكترونية وفي حلقات البحث التي أجريها. وآخر شيء أقوله في معظم مكالماتي الهاتفية «شكراً» بدلاً من «إلى اللقاء»؛ لكني أقول: «شكراً» وأعنيها. أما الشعور بالامتنان فأنا متطرف متشدد، وقد غاليت في هذا إلى درجة أنني أعددت لائحة بأسماء الأشخاص الخمسة والعشرين الأهم في حياتي الشخصية والمهنية والذين أدين لهم بالشكر. ولدي شهادات مطبوعة خاصة كُتبت عليها أسماؤهم بحروف ذهبية نافرة تقول: «شكراً لك. أنت أحد الأشخاص الخمسة والعشرين الذين يتصدرون لائحة من ساعدوني على تحقيق حياة مهنية رائعة».

أدرك أن هذا مبالغ فيه قليلاً، ولكني لست نادماً عليه. لدي كثير من العيوب، ولكن عدم الشعور بالامتنان ليس واحداً منها أبداً. فأنا أعد الشعور بالامتنان أحد الثروات التي أملكها. وغيابه يشكل خللاً كبيراً في مجال التعامل مع الآخرين. لقد حصلت لنفسي على أعلى درجة من حيث الشعور بالامتنان.

يجب أن تتبنى هذا الهدف أنت أيضاً.

سأقدم لك فيما يلي تمريناً يساعدك على البدء (لحسن حظك دون ارتفاع الأدرينالين الذي يسبق الموت الوشيك، كما حدث معي في الطائرة).

فكر في مسيرتك المهنية بغض النظر عن عمرك. من هم أصحاب الفضل الأكبر في نجاحك؟ دوّن أول 25 اسماً يخطر ببالك. وتساءل: «هل سبق وعبرت لهم عن شعوري بالامتنان»؟ إن كنت مثل أكثر الناس فربما مقصر في هذه الناحية. قبل القيام بأي شيء آخر (وحتى قبل الانتقال إلى الفصل الآتي في هذا الكتاب) اكتب لكل من هؤلاء الناس رسالة شكر قصيرة.

ليس هذا مجرد تمرين يجعلك والشخص الآخر تشعران بشعور أفضل (برغم أنه علاج مفيد). إن كتابة رسالة شكر تجبرك على مواجهة حقيقة متواضعة مفادها أنك لم تحقق النجاح وحدك، بل كنت تحصل على مساعدة من الآخرين طوال الوقت. والأكثر أهمية هو أنه يجبرك على تحديد نقاط قوتك وضعفك. وفوق ذلك كله عندما تشكر الناس على مساعدتهم لك فإنك تعترف بأنك كنت محتاجاً إلى هذه المساعدة، وهذه هي الخطوة الأولى نحو معرفة عيوبك. إذا لم تكن محتاجاً إلى التحسن في مجال من المجالات فلن تحتاج إلى مساعدة شخص آخر. عُدَّ ذلك من الفوائد الجانبية لرسائل الشكر، فهي تساعدك على تحديد نقاط ضعفك (وربما هي ما تزال أضعف مما تظن).

بينما أقوم بكتابة هذه الكلمات خطر لي أن مطالبة الناس بكتابة رسائل شكر تعدّ أمراً تافهاً بعض الشيء. ولكن مدى إهمالنا لتقديم الشكر لا يصدق. لا أحد منا يشكر الآخرين بما فيه الكفاية.

ستتوصل في النهاية إلى أن التعبير عن الامتنان ليس سوى موهبة تسير جنباً إلى جنب مع الحكمة والمعرفة الذاتية والنضج.

كان أحد أصدقائي المحامين يترافع في قضية أمام المحكمة العليا للولاية. ولم يفلح في كسب القضية. وإثر انتهائها أخذ القاضي صديقي جانباً وأثنى على جودة كتابته لمرافعاته. قال القاضي: «إن قراءتها ممتعة مع أنها غير مقنعة». وشكر صديقي القاضي وشرح له أن الفضل في جودة كتابته عائد إلى مدرس اللغة الذي علمه في المرحلة الثانوية في نوتردام. وكان ذلك المدرس يقصيه جانباً في أثناء عشرات الدروس، فيجبره على كتابة المختصر المفيد.

سأله القاضي: «هل شكرت ذلك المعلم؟». قال صديقي: «لا، لم أتحدث معه منذ عشرين عاماً».

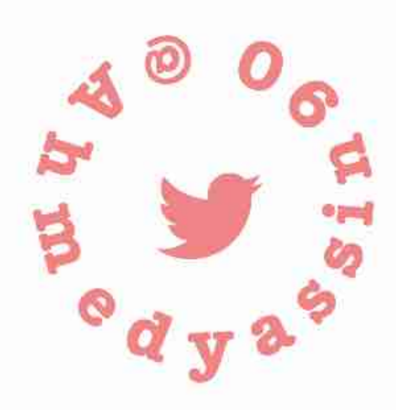
فقال له القاضي: «جدير بك أن تقوم بذلك».

في تلك الليلة كتب صديقي رسالة شكر إلى أستاذه الذي لا يزال يدرس في نوتردام، وأخبره القصة من ألفها إلى يائها. وأجابه الأستاذ بعد أسبوع، فهنأه على حسن توقيت

رسالته. لقد كان مرهقاً من تصحيح عشرات أوراق المذاكرات التي كتبها الطلاب متسائلاً إن كانت تستحق أن تقرأ وأن توضع علامات لها. وكتب يقول: «ذكرتني رسالتك بأن ما أفعله أمر يستحق العناء».

تلك هي أهمية رسالة الشكر، وذلك هو أثرها. إذا كان بإمكانك الحصول على درجة عالية في التعبير عن الامتنان فلن يسبب ذلك أي ضرر لك، ولن تحصد منه سوى الفوائد.




@Ahmedyassin90

الفصل الحادي عشر

المتابعة

لن تتحسن من غير المتابعة

بعد أن تتقن فنون الاعتذار والإعلان والاستماع والتعبير عن الامتنان، فعليك المتابعة دون كلل أو ملل؛ لئلا يصبح سعيك نحو التغيير بمنزلة قرار تتحمس له في البداية لتخبو حماستك بعد شهر وتكف عن متابعته.

أنا أعلم زبائني الرجوع إلى جميع زملائهم كل شهر طلباً لتعليقاتهم واقتراحاتهم. فمثلاً بشأن زبوني الذي كان يعاني من مشكلة في تقاسم المعلومات مع زملائه فقد ذهب إليهم فرداً فرداً، وقال لكل منهم: «لقد أخبرتك الشهر الماضي بأني أسعى إلى التحسن لأصبح أقل تكتماً على المعلومات. هل تعتقد أنني قمت بتطبيق الأفكار التي قدمتها لي؟» ويجبر هذا السؤال زملاءه على التوقف عن العمل والتفكير ثانية في الجهود التي يبذلها للتغيير وقياس تقدمه ذهنياً، كما يساعده هو على التركيز على التحسن المتواصل.

إذا قمت بذلك شهرياً فلا بد أن يقتنع زملاؤك تدريجياً بأنك تتحسن، لا لأنك تقول هذا، بل لأنه يخرج من أفواههم هم. عندما أقول لك: «أنا أتحسن»، فإنني أصدق ذلك. ولكن عندما أسألك: «هل أتحسن؟» فتقول لي: إني أتحسن فإنك أنت من يصدق هذا.

اشتهر إيد كوش محافظ مدينة نيويورك في أواخر سبعينيات وأوائل ثمانينيات القرن العشرين بالجولات التي كان يقوم بها على أحياء نيويورك الخمسة ليسأل كل من يقابله «ما رأيك في عملي؟» قد يبدو سؤال كوش للوهلة الأولى غروراً منفلتاً من عقاله أو شيئاً

من مخلفات حقبة السبعينيات «Me Decade[1]». ولكن كوش كان أدرى. وكان كوش، مستعيناً بغريزة الشجاعة التي يتمتع بها كل سياسي بارع يفهم الناس وتصوراتهم، يطبق إستراتيجية بدائية، لكنها محنكة، من تقنيات المتابعة وإحداث التغيير لا في المدينة فقط بل في نظرة المواطنين إلى محافظهم.

كان يروج لاهتمامه وسعيه عبر سؤالهم: «ما رأيكم في عملي؟» وكان عبر صياغة عبارته على صيغة سؤال بدلاً من القول: «هل أقوم بعمل عظيم؟» يشرك المواطنين ويخبرهم فعلياً أن مصيره في أيديهم.

وعبر تكرار عرض السؤال غدا «ما رأيكم في عملي» شعاره الشخصي، إذ كان كوش يكرس في أذهان المواطنين أنه يبذل جهداً، ثم كان يذكرهم بأن عملية تطوير مدينة نيويورك عملية متواصلة وليست معجزة تحدث بين ليلة وضحاها (لهذا استطاع الاحتفاظ بمنصبه محافظاً لمدينة نيويورك ثلاث حِقَبٍ متعاقبة).

والأهم من ذلك هو أن عبارة «ما رأيكم في عملي» أجبرت كوش على «أن يقرن القول بالعمل». فإذا عرض سؤاله وأجابه الناس: «ليس جيداً» فقد كان مضطراً لمعالجة السبب؛ حتى لا يسمع الإجابة نفسها في المرة القادمة.

تعدّ المتابعة التي تمتد من 12 إلى 18 شهراً الجزء الأطول من عملية التغيير نحو الأحسن. وهي الجزء الأهم في العملية دون أدنى شك. إن المتابعة طريقة لقياس تقدمك وسبيل لتذكير الآخرين بأننا نبذل جهداً كي نتغير وبأنهم يقدمون لنا يد العون في ذلك. إن المتابعة سبيل لتكريس جهودنا في أذهان زملائنا ولإبعاد شكوكهم في إمكانية تغيرنا، ثم إنها إقرارٌ أمام أنفسنا وأمام الآخرين بأن التحسن عملية متواصلة وليست تحولاً مؤقتاً.

والأهم من ذلك كله هو أن المتابعة تجعلنا ننجز التغيير وتعطينا الدافع والزخم والشجاعة؛ لئلا نتوقف عند إدراكنا ما يجب أن نقوم به كي نتغير وكي ننتقل إلى القيام به فعلياً لأن التغيير يحدث عبر انخراطنا في عملية المتابعة.

---

1. مصطلح وضعه الروائي توم وولف يصف عبره اهتمام الأمريكيين في أثناء عقد السبعينيات من القرن الماضي بالذات والانسلاخ عن التاريخ والمجتمع والتبادل الإنساني (ملاحظة المترجم).

لماذا تنجح المتابعة

دعوني أعترف لكم بأمر مهم: لم أكن أدرك أهمية المتابعة عندما بدأت العمل. كنت أقوم بتحضير جلسة تدريب في شركة فورتشن 100 عندما سألني نائب رئيس مجلس الإدارة الذي كان يتابع ميزانية التدريب على الأرجح، سؤالاً مشروعاً «هل يتغير حقاً أيٌّ من هؤلاء الذين يخضعون لبرامج تطوير القيادة هذه؟».

فكرت في سؤاله لحظة، ثم فكرت لحظة أخرى، ثم أجبته خجلاً: «لا أعلم».

لقد دربت الآلاف، وتلقيت الكثير من كتب الثناء على البرامج التي كنت أجريها (خطر لي أن كتب الثناء هذه قد تدل على أن الذين حضروا برامجي هم فقط من يعتقدون أنها قيمة. ولكن هذه الكتب ليست إثباتاً لجدوى تلك البرامج). ووصلتني عشرات الرسائل من أناس يعتقدون أنهم تغيروا (برغم أني أدرك أن هذا لا يعني أن الآخرين مقتنعون بأن الشخص المعني قد تغير). لقد عملت مع بعض أفضل الشركات في العالم، ولم يعرض علي أحد ذلك السؤال أبداً. والأسوأ من ذلك هو أنه لم يكن قد خطر ببالي حتى تلك اللحظة.

لقد كانت تلك اللحظة لحظة مفصلية في حياتي. وكنت حتى ذلك الحين أحد أكثر مطبقي استخراج التعقيبات والملاحظات الشاملة نجاحاً، وهو مفهوم إدارة تشاركي يسمح للعاملين بتقويم مديريهم بدلاً من الحالة المخالفة. وكان إسهامي الشخصي في هذا المجال هو مقولة «التعقيبات والملاحظات المخصصة». لقد قمت بإعداد عمليات مسح آراء أجابت عن السؤال: «ما الذي يجعل من شخص بعينه قائداً عظيماً في هذه المؤسسة تحديداً»؟ ولكن، برغم أني أحب معالجة الأرقام بسرعة فإني لم أعد أبداً إلى هذه الشركات لأرى إن كان لجلسات التدريب التي أجريتها أي تأثير أو إذا كان الناس يقومون فعلاً بما وعدوا بالقيام به في جلسات التدريب. لقد افترضت أنهم إن أدركوا فائدة الاستماع إلى مدرب حكيم رائع عملي مثلي فإنهم سيقومون بما طلبته منهم. بعد أن أيقظني سؤال نائب رئيس مجلس الإدارة الواضح الصريح من غفلتي هذه تحولت إلى

آلة متابعة في أثناء العامين الآتيين. لقد أوسعت جميع الأبحاث تنقيباً، وعدت إلى جميع شركات زبائني وقمت بتجميع البيانات التي أجابت عن سؤال: «هل يتغير الناس حقاً؟».

تزايدت الأرقام رويداً رويداً فتجمعت لدي كومة كبيرة من الإحصاءات التي تتعلق بثماني شركات كبيرة ينفق كل منها ملايين من الدولارات سنوياً على برامج تطوير القيادة. بتعبير آخر، لقد كانوا يأخذون عملية تطوير المديرين على محمل الجد. ووصل عدد المشمولين في الإحصاءات في نهاية المطاف إلى 86,000 مشارك[1]. وعبر دراستي تلك البيانات، خرجت بثلاثة دروس:

الدرس الأول: لا يستجيب الجميع لبرامج التطوير! على الأقل، ليس إلى المستوى الذي ترغب فيه المؤسسة أو تسعى له. يمكن تدريب بعض الناس، ولا يمكن تدريب بعضهم الآخر. ولا يعود ذلك إلى عدم رغبتهم في التحسن. سألت مئات من موظفي الشركات الثماني الذين خضعوا لبرامج تطوير القيادة التي أجريها عند نهاية كل جلسة إن كانوا يعتزمون العودة إلى عملهم وتطبيق ما تعلموه. ورد نحو 100 في المئة منهم بالإيجاب. ثم قمت بعد عام بسؤال المرؤوسين المباشرين لبعض هؤلاء القادة عما إذا كان مديرهم طبق الدروس التي تعلمها في العمل. ورد نحو 70 في المئة منهم بالإيجاب، وقال 30 في المئة منهم: إن مديرهم لم يقم بأي شيء. وظهرت نسبة 30/70 هذه نفسها في كل من الشركات الثماني بطريقة تدعو للاستغراب من الناحية الإحصائية. لقد درست هذا الموضوع (علماً بأن المعنيين بهذه الدراسة كانوا من أمريكا وأوربة وآسيا). أي أن هذه النسبة تظهر طبيعة بشرية لا موروثاً ثقافياً.

تعمقت في الأمر أكثر لمعرفة السبب الكامن وراء مشاركة المديرين في التدريب وبذل الوعود بتطبيق ما تعلموه، ثم عدم قيامهم بشيء فيما بعد. وكانت الإجابة عادية بنحو لا

---

1. لقد شرحت الخطوط العريضة لهذه المنهجية بأكملها، وعرضت موجزاً عن النتائج الإحصائية والشركات المعنية واستنتاجاتي في كتاب «القيادة رياضة تواصل: أهمية عامل المتابعة في تطوير الإدارة»
«Leadership Is a Contact Sport: The Follow-Up Factor in Management Development»
الذي كتبته بالاشتراك مع هوارد مورغان في (Strategy and Business) خريف عام 2004.

يصدق وتظهر طبيعة بشرية أيضاً. لقد قصروا عن تنفيذ التغييرات؛ لأنهم كانوا مشغولين فقط. كانوا جميعاً يعودون إلى مكاتبهم بعد انفضاض جلسة التدريب ليجدوا أكواماً من الرسائل التي يجب الرد عليها، وتقارير عليهم قراءتها وكتابتها، وزبائن وعملاء يجب الاتصال بهم. لقد انصرف انتباههم إلى متطلبات العمل اليومية.

علمني هذا درساً ثانياً: ثمة انفصال هائل بين الفهم والتنفيذ. يتمحور معظم تدريب القيادة حول فرضية كبرى خاطئة: إذا فهم الناس أمراً فهم يطبقونه. هذا ليس صحيحاً. كُثُرٌ هم الذين يفهمون، لكنهم لا يطبقون ما يفهمون. فجميعنا مثلاً يدرك أن زيادة الوزن ضارة بالصحة، لكن كم هو عدد من يتخذون إجراءات لتفادي حدوث ذلك.

ولكن هذا الفهم العميق لم يجب فعلياً عن سؤالي، فقد أشار فقط إلى أن 70 في المئة من الناس الذين يفهمون يطبقون ما فهموه فعلاً. لكن هذا لم يخبرني إن كان هؤلاء السبعون في المئة الذين طبقوا الدروس التي تعلموها قد تحسنوا فعلياً.

عند ذلك أدركت أن المتابعة هي الحلقة المفقودة، لا في مفاهيمي التدريبية فقط بل في عملية التغيير التي يقوم بها الناس أيضاً. وبدأت أقول للجميع: إن الجزء الأهم من عملية التغيير نحو الأفضل هو المتابعة مع الزملاء وسؤالهم: «ما رأيكم في عملي؟» ولكني لم أقُمْ بعملية متابعة لقياس تأثير متابعة زبائني.

قمت بإعادة تحديد أهدافي، وبدأت أقوّم الناس لا لمجرد تأكد أنهم يتحسنون بل لمعرفة سبب تحسنهم أيضاً. وتبين أن حدسي كان في محله وأن المتابعة هي الجزء الأهم. وقد قمت بدراسة خمس من الشركات الثماني لقياس مستوى المتابعة لدى مديريها. وقمت بتعريف المتابعة على أنها التفاعل المتبادل بين الطامحين لأن يصبحوا «قادة» وزملائهم لمعرفة إن كانوا يرفعون كفاءتهم القيادية حقاً. وكنت أقيس المتابعة بمقياس من خمس درجات تبدأ بـ «تفاعل متبادل دائم» وتنتهي بـ «تفاعل قليل أو معدوم».

كانت النتائج متسقة بطريقة تبعث على الدهشة. في الحد الأدنى حيث كان القادة يقومون بالقليل أو لا يقومون بأي متابعة مع مرؤوسيهم حدث تغير طفيف أو غير ملحوظ

في النظرة إلى كفاءة هؤلاء القادة. وفي الحد الأعلى حيث واظب القادة على المتابعة تحسنت آراء الآخرين في كفاءتهم تحسناً كبيراً.

وكان الاستنتاج الذي توصلت إليه صريحاً واضحاً: لا يتحسن الناس دون قيامهم بعملية المتابعة. وذلك هو الدرس الثالث.

تبينت، وإنْ في وقت متأخر، أن ذلك منطقي تماماً ويتوافق مع توقع بيتر دركر بأن «قادة المستقبل هم من يتقنون عرض الأسئلة». لقد بينت هذه الدراسات أن القادة الذين يرغبون في معرفة الآراء والاقتراحات بانتظام يعدّون من بين من يزدادون كفاءة؛ أما القادة الذين لا يتابعون فليسوا سيئين بالضرورة، لكن لن ينظر إليهم على أنهم يتحسنون.

إن عملنا يعزز، على نحو ما، مفهوماً أساسياً مأخوذاً من دراسات «تأثير هاوثورن» الشهيرة التي أجراها إلتون مايو الأستاذ الجامعي في جامعة هارفارد على عمال مصنع ويسترن إليكتريك هاوثورن وركس (Western Electric Hawthorne Works) قبل زهاء ثمانين عاماً. يقول «تأثير هاوثورن» بميل الإنتاجية إلى الازدياد عندما يعتقد العمال أن مديريهم يبدون اهتماماً أكبر بعملهم. وهو يتجسد في أكثر أنماطه وضوحاً عبر ازدياد انتباه العاملين عندما يعرفون أن رئيسهم يراقبهم. ويتجسد في أقل أنماطه وضوحاً عبر عملهم بجد أكبر وبحافز أعلى عندما يلمسون حرص رؤسائهم على مصلحتهم.

كانت الدوافع عينها مؤثرة في دراسات المتابعة التي أجريتها، حيث تظهر المتابعة أنك حريص على التحسن ثم تظهر احترامك لآراء زملائك. وتظهر المتابعة المتواصلة المنتظمة أنك تأخذ العملية على محمل الجد وأنك لا تضع تعقيبات وملاحظات زملائك على الرف. وذلك جزء مهم من عملية المتابعة. وفي جميع الحالات، سيُنظر إلى القائد الذي ينشد آراء زملائه وتعليقاتهم ومن ثم يتجاهلها أو يحجم عن تطبيقها على أنه شخص لا يحرص كثيراً على أن يصبح قائداً أفضل؛ وهذا منطقي تماماً. لقد علمتني التجربة بأكملها درساً رابعاً: أن تصبح قائداً أفضل (أو شخصاً أفضل) هي عملية وليست حدثاً. أما من الناحية التاريخية، فإننا نجد كثيراً من عمليات تطوير القادة التي تركز

على أهمية حدث من الأحداث سواء كان هذا الحدث برنامجاً تدريبياً أو خطاباً تحفيزياً أو مراجعة معمقة. وتثبت تجربتي مع الشركات الثماني أن تطوير القيادة الحقيقي عملية تستغرق وقتاً، ولا تحدث بين عشية وضحاها، ولا يمكنك «القيام بها» وكأنك تتناول قرصاً من الدواء.

تشبه هذه العملية التمرينات الرياضية إلى حد كبير. تخيل أناساً لياقتهم البدنية ضعيفة يقعدون في قاعة، ويستمعون إلى خطاب يتحدث عن أهمية التمرينات ومن ثم يشاهدون بعض تسجيلات الفيديو التي تشرح طريقة التمرين، وقد يقضون بعد ذلك بضع دقائق وهم يحاكون القيام بالتمرينات. هل ستشعر بالدهشة إذا بقيت لياقتهم البدنية ضعيفة بعد عام؟ لا يمكن رفع اللياقة البدنية عبر الفهم النظري لكيفية ممارسة التمرينات الرياضية، بل عبر ممارستها فعلاً بطريقة منتظمة.

حسنٌ، إن هذا يلخص قيمة تطوير مهارات القيادة دون القيام بعملية المتابعة. لن يتحسن أحد أبداً عبر حضور جلسة تدريب بل هو يتحسن عبر تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي. وذلك «التطبيق»، بالتعريف، هو عملية المتابعة عينها. وتحول المتابعة عملية التغيير نحو الأفضل إلى عملية متواصلة لا تشترك فيها وحدك بل يشاركك فيها المحيطون بك وجميع المعنيين بعملية المتابعة. وعندما تشرك الآخرين في تقدمك المتواصل فإنك تضمن بطريقة افتراضية نجاحك المتواصل. فإذا خضعت لحمية غذائية وعلمت أن شخصاً مقرباً منك سيقوم بتفقد وزنك شهرياً فمن الأرجح أن تواظب على الحمية وأن تلتزم بها.

نظام المتابعة الليلي الذي أتبعه

دعوني أشرح لكم كيف تنجح المتابعة في حياتي.

لدي مدرب اسمه جون مور، وهو صديق قديم يمتهن التدريب. وفي كل ليلة، أينما كنت في العالم، فإن مهمة جون بوصفه مدرباً لي هي أن يقوم بالاتصال بي؛ ليعرض عليّ بعض الأسئلة. تركز أسئلته بنحو كبير على لياقتي البدنية ووضعي الصحي.

وهو يكرر هذه الأسئلة نفسها كل ليلة. إن معرفتي بأن جيم سوف يتصل بي والتزامي الإجابة عن أسئلته بصدق هي طريقتي في المتابعة لتحقيق هدفي بأن أصبح شخصاً يتمتع بصحة أفضل.

يكون دائماً السؤال الأول هو: «ما مدى سعادتك»؟ لأن الأهم لي هو أن أكون سعيداً. فإذا لم أكن سعيداً فلا أهمية لأي شيء آخر. وتكون الأسئلة الآتية بعد ذلك:

1. ما المسافة التي قطعتها سيراً على الأقدام؟
2. كم مرة مارست تمرين الضغط؟
3. كم مرة مارست تمرين المعدة؟
4. هل تناولت أطعمة دسمة؟
5. ما كمية المشروبات الكحولية التي شربتها؟
6. كم ساعة نمت؟
7. كم ساعة قضيت أمام شاشة التلفاز أو متصفحاً الإنترنت؟
8. ما الوقت الذي قضيته في الكتابة؟
9. هل قلت أو قمت بشيء لطيف للايدا (زوجتي)؟
10. هل قلت أو قمت بشيء لطيف لكيلي وبريان (ابناي)؟
11. كم مرة حاولت إثبات أنك على صواب، وكان الأمر لا يستحق العناء؟
12. كم دقيقة قضيتها متحدثاً في موضوعات غير مهمة أو لا يمكنك التحكم فيها؟

تلك هي الأسئلة الاثنا عشر التي تدعمني. أعلم أن بعضها قد يبدو تافهاً وسطحياً. ولكني لا أحتاج إلى المساعدة في الأسئلة العميقة. فأنا أقضي معظم وقتي في العمل وأنا أتحدث إلى الناس عن علاقاتهم ومساعدتهم على التحسن في مجالات مهمة بنحو عميق لهم. إنني أحصل على ما يكفيني من «العمق» طوال النهار كل يوم.

ولكن نمط حياتي يسيء كثيراً إلى صحتي الجسدية. فأنا كثير الأسفار، تجدني دائماً على الطرق السريعة وفي المطارات والسيارات ومراكز الاجتماعات وغرف الفنادق، وذلك على امتداد نحو 200 يوم من السنة. وإذا لم تقم زوجتي بتذكيري فلن أعرف توقيت المنطقة التي أُوجد فيها في أكثر الأيام. وأنا لا أحظى برفاهية جدول الأعمال المنزلي «المنتظم» حيث يمكنني تناول ثلاث وجبات يومياً، والنوم في فراشي كل ليلة، واتباع حمية غذائية يمكن عدّها «نظاماً» غذائياً. وليس لدي روتين في حياتي غير روتين البقاء على الطريق.

تتعامل الأسئلة التي يعرضها جيم عليّ كل ليلة مع الأمور التي يصعب عليّ القيام بها والتي تتطلب انضباطاً. وهي ليست سخيفة أو تافهة لي بل هي أمور مهمة. وتلك المكالمة الليلية هي صيغة المتابعة القسرية لي. (بالمناسبة، بعد أن أقوم بمراجعة أسئلتي مع جيم يقوم هو بمراجعة أسئلته معي)!

هذا ينجح معي فعلاً. أنا أكثر انضباطاً الآن فيما يتعلق بالكتابة (وهذا الكتاب هو الإثبات). وقد قمت بتخفيض وزني وبالتقليل من تناول الكافيين ومن الوقت الذي أقضيه أمام جهاز التلفاز. وأنا أيضاً أتمتع بصحة أفضل مما كنت عليه في أثناء عقود.

ولما كنت أقدر قيمة المتابعة كثيراً فأنا لا أستغرب ذلك. إن الأمر المهم في الموضوع هو إشراك شخص آخر معك. لا يعدّ قيامك بإعداد سجل خاص تسجل فيه كل ليلة إجاباتك نوعاً من المتابعة بل هو يشبه بطريقة أوضح إدخال البيانات في مفكرة، وله حظ أقل بكثير من حيث فرص النجاح. (كم شخصاً منا يبدأ كتابة ملاحظاته في مفكرة ثم سرعان ما يتوقف عن ذلك؟).

إن زج جيم في الأمر، وهو إنسان متعاطف لا أرغب في أن أخذله (تلك هي الطبيعة البشرية) من جهة ويقدم لي من جهة أخرى تشجيعاً متواصلاً وتعقيبات وملاحظات، يجعل من العملية أكثر انسجاماً مع عملية المتابعة التي كنت أصفها في هذا السياق.

تساعدني هذه العملية على قياس تقدمي، وهي تذكر الناس بأنني أبذل جهداً لكي أتحسن، ثم إنها تمدني باعتراف منتظم بأنني أتحسن. ويشبه اشتراك شخص آخر فيها وقوفك أمام المرآة لتأكيد أن شكلك يعجبك. مكنك القيام بهذا أيضاً. ويمكن أن يكون لديك «جيم مور» الخاص بك. قد تعتقد أنك تثقل على الآخر، إذ طلبت منه الاتصال بك يومياً دون أن تدفع له شيئاً! إنه الفرد نادر الوجود الذي لديه الانضباط والقدرة على الاتصال بنا يومياً.

هل الأمر على هذا النحو؟ يقوم كثير منا بالأمر نفسه لكن بأساليب مختلفة. أعرف أن كثيراً من الأشخاص البالغين المشغولين يتصلون يومياً، وأينما كانوا، بوالديهم المسنين للاطمئنان إلى أحوالهم. وتقوم مجموعة من الأمهات المشغولات القاطنات في الجوار اللواتي تجمعن معاً للمشاركة في السباقات الخيرية بالتنسيق فيما بينهن يومياً للتجمع في الوقت المناسب في اليوم الآتي ولوضع خارطة لمواعيد التدريب ولتشجيع بعضهن. ويحدث أمر مشابه مع مجموعة من الزملاء الذين يمارسون اليوغا. إنهم أناس مشغولون، ولكنهم يجدون بعض الوقت للالتقاء بعد العمل في صف اليوغا نفسه خمس مرات أسبوعياً ويجتمعون بعد انتهاء الجلسة؛ ليتجاذبوا أطراف الحديث عن حياتهم.

نقوم بهذا لأننا نهتم بوالدينا، ولأننا جادون بشأن الجري ولرغبتنا في التميز فيه، ولأننا نستمتع بالتغيير في حياتنا الذي تقدمه لنا اليوغا. ولذلك نصبح منضبطين عندما يتعلق الأمر بهذه الأمور.

يمكن، بل يجب، استعمال هذه الصرامة عينها في عمليات المتابعة في حياتنا. وفي جميع الأحوال، أليس لتغيير سلوكنا وعلاقاتنا الشخصية أهمية تماثل أهمية الاهتمام بوالدينا أو بصحتنا البدنية؟ ويمكن لجميع من هم في حياتنا تقريباً أن يكونوا مدربين لنا. يمكن أن يكون ذلك المدرب الزوجة أو الزوج أو أحد إخوتك أو أبنائك أو زميلاً أو صديقاً مقرباً، بل حتى والدك أو والدتك. لقد ألحوا عليك كثيراً عندما كنت صغيراً وأنا واثق بأنهم سيكونون مسرورين «للنقيق» عليك ثانية، لكن بناء على طلب منك هذه المرة.

معيارك الوحيد لاختيار هذا المدرب هو:

يجب أولاً أن يكون قادراً على الاتصال بك بطريقة روتينية (لم يعد هذا صعباً في وجود الهواتف النقالة). فآخر شيء ترغب فيه هو أن تصبح بعض المشكلات التقنية عذراً لعدم المتابعة.

ويجب ثانياً أن يكون مدربك مهتماً بحياتك، ويسعى من أعماقه إلى تحقيق مصلحتك. ولن يكون مفيداً لك مدرب يتثاءب، وهو يقرأ لائحة المهام الخاصة بك ليتحقق من تذكرك تناول فيتاميناتك. جيم مور على سبيل المثال، صديق قديم وهو من بلدتي الأصلية في كنتاكي. ونحن نستمتع بالحديث معاً، ولا يكون ذلك الاتصال عبئاً على أي منا.

ثالثاً يمكن لمدربك أن يسألك فقط عن الأسئلة الموصوفة، ولا يمكنه الحكم على إجاباتك. (تحذير: إذا كان مدربك هو زوجك أو زوجتك أو أحد والديك فسيكون الامتناع عن إطلاق الأحكام أمراً صعباً عليه).

بعد ذلك تصبح العملية سهلة. اختر قضية في حياتك لا تجد نفسك راضياً عنها، بل ترغب في تحسينها. نظم لائحة بمجموعة من المهام اليومية الصغيرة (لا تجعلها مهام كبيرة تأخذ حيزاً كبيراً من يومك) التي تحتاج إلى القيام بها كي تتحسن في مجال ما. ثم اجعل «جيم مور» الخاص بك يسألك عن جميع المهام في نهاية كل يوم. إن واظبت على هذا مع متابعة يومية فسوف تنجح في إنجاز المهام الموجودة على لائحتك. وستظهر النتائج. سوف تتغير وتصبح أكثر سعادة. وسيلاحظ الناس ذلك.

الفصل الثاني عشر

التماس الأفكار والاقتراحات

ها قد وصلنا إلى هنا

لقد شخصت العادات الشخصية التي تعيق تقدمك. واعتذرت عن سلوكك الخاطئ الذي أزعج الناس الذين تهتم بأمرهم في العمل أو في المنزل. وقلت: «أنا آسف، سأتصرف بطريقة أفضل في المستقبل». وقد تقبلوا ذلك.

لقد واصلت الإعلان عن نيتك تغيير أساليبك. وبقيت على اتصال منتظم مع الناس الذين تهتم بأمرهم، وواظبت على تذكيرهم بأنك تحاول التحسن. وأنت تقوم بهذا عبر تشذيب أهدافك وعرض سؤال: «ما رأيكم في عملي؟» بطريقة واضحة ومباشرة.

وقد أتقنت أيضاً المهارات الأساسية من استماع وتقديم الشكر. ويمكنك الآن الاستماع إلى إجابات الآخرين على أسئلتك دون اعتراض أو مقاطعة أو إنكار أو إطلاق للأحكام. وأنت تقوم بذلك بصمت ولا تتفوه بسوى كلمة: «شكراً».

لقد تعلمت أيضاً كيف تعمل باجتهاد بشأن المتابعة وكيف تنظر إلى العملية كجزء من حملة إعلانية مستمرة دون توقف تهدف إلى (آ) أن تعرف من الآخرين إن كنت تتحسن فعلياً؛ (ب) تذكير الناس أنك لا تزال تحاول وتحاول.

عندما تتقن هذه المهارات تكون قد أصبحت جاهزاً لالتماس الأفكار والاقتراحات.

إن التماس الأفكار والاقتراحات بوصفها مفهوماً نظرياً وتطبيقاً عملياً مسألة سهلة جداً إلى درجة أني أخجل من «تكريمها» بإطلاق اسم عليها. ومع ذلك فبعض أسهل الأفكار هي أيضاً أكثرها فاعلية. ولما كانت سهلة التطبيق فليس لديك عذر لئلا تجربها.

تستلزم عملية التماس الأفكار والاقتراحات القيام بأربع خطوات سهلة:

1. اختيار التصرف الذي ترغب في تغييره والذي سوف يؤدي تغييره إلى فارق إيجابي كبير في حياتك. مثلاً، أرغب في أن أصبح مستمعاً أفضل.

2. اشرح هذا الهدف عبر حوار تجريه وجهاً لوجه مع أي شخص تعرفه. قد يكون ذلك الشخص زوجك أو ابنك أو مديرك أو صديقك المقرب أو زميلك. وقد يكون أحد الغرباء، فهوية الشخص ليست مهمة. ولا حاجة لأن يكون خبيراً في القضية. تقول مثلاً: أرغب في أن أصبح مستمعاً أفضل. فيدرك أي شخص يعمل في أي مؤسسة معنى ما أقول. فليس من الضروري أن تكون «خبيراً» في الاستماع حتى تدرك معنى حسن الاستماع. على النحو ذاته، لا حاجة لأن يكون ذلك الشخص خبيراً بك. ستدرك أن ما أقوله صحيح إذا سبق لك ووجدت نفسك جالساً في رحلة طويلة إلى جانب شخص غريب تماماً، وفتحت معه نقاشاً جدياً صريحاً صادقاً عن مشكلاتك، أو بخلاف ذلك. قد تحصل على أفضل النصائح من غرباء، فجميعنا بشر ونعرف ما هو صحيح وما هو خاطئ. وعندما تأتينا فكرة مفيدة فلن نهتم بمصدرها. (إذا فكرت في الموضوع فقد يكون الغريب «الشريك» المثالي لالتماس الأفكار والاقتراحات؛ لأنه شخص ليس له ماضٍ معك ولا يحمل مشاعر سابقة تجاهك).

3. اطلب من ذلك الشخص اقتراحين متعلقين بالمستقبل قد يساعدانك على تحقيق تغيير إيجابي في سلوكك المختار، وهو في هذه الحالة أن تصبح مستمعاً جيداً. إذا كنت تتكلم مع شخص يعرفك أو عمل معك في الماضي فإن القاعدة الأساسية الوحيدة التي يجب الالتزام بها هي عدم التعرض إلى الماضي من قريب أو بعيد. يجب أن يدور كل شيء عن المستقبل.

تقول مثلاً: أنا أرغب في أن أصبح مستمعاً جيداً. هل يمكنك اقتراح فكرتين يمكنني تطبيقهما في المستقبل، ويمكنهما أن تكونا عوناً لي في تحقيق هدفي في أن أصبح مستمعاً جيداً؟

فيقول الشخص الآخر: يجب عليك أولاً تركيز كل انتباهك على من يحدثك وأن تتخذ «وضعية الاستماع» كأن تجلس على حافة مقعدك أو تميل قليلاً نحوه. ويجب عليك ثانياً ألا تقاطعه مهما يكن اعتراضك على ما تسمعه. تمثل هاتان الفكرتان عملية التماس الأفكار والاقتراحات.

4. استمع بانتباه إلى الاقتراحات. وسجل بعض الملاحظات إن رغبت في ذلك. ولتكن القاعدة الأساسية التي تتبعها: ليس مسموحاً لك الحكم على الاقتراحات أو انتقادها بأي طريقة. ولا يمكنك حتى قول شيء إيجابي عنها مثل: «إنها فكرة جيدة». والرد الوحيد المسموح هو: «شكراً لك».

هذا كل ما في الأمر. اطلب فكرتين واستمع وقل: شكراً. ومن ثم كرر العملية مع شخص آخر. ولا يجب أن تقتصر عملية التماس الأفكار والاقتراحات على شخص واحد. ويشبه ذلك اقتصار التعقيبات والملاحظات الأولية (التي ساعدتك على معرفة ما يجب تحسينه) على الحديث إلى شخص واحد؛ سيقلل ذلك بنحو كبير من فرص الحصول على فكرة دقيقة لما تقوم به بطريقة خاطئة. ويمكنك القيام بعملية التماس الأفكار والاقتراحات من أكبر عدد ترغب فيه من الناس. وطالما كان الناس يقدمون لك أفكاراً جيدة يمكنك استخدامها أو إهمالها (ولكنها لا تشوش تفكيرك) فإن التماس الأفكار والاقتراحات عملية لا يجب أن تتوقف.

إن ما أوجزته آنفاً يمثل حقاً قواعد المحادثة الأساسية التي يجب، ويمكن أن تحدث في مكان العمل يومياً. قلما تجري هذه المحادثات؛ لأننا لا نتقيد في معظم المحادثات بالقواعد المذكورة آنفاً: اطلب فكرتين؛ استمع؛ وقل: شكراً. وحتى إذا تصرفنا وفقاً لمعطيات الأدب واللياقة في مكان العمل فإننا نعتقد أن لدينا التزاماً بأن نكون صادقين كلياً في جميع النقاشات. لسبب ما، وعندما «نشترك» في حديث صريح مع شخص آخر فإننا نفسر ذلك على أننا متورطون في جدال. إننا نفترض، لأننا نحب النجاح، أن علينا تحقيق الفوز في الجدال. ونعتقد أن من المسموح لنا أن نستخدم جميع خدع الجدال لتحقيق الانتصار، ومن ضمن هذه الخدع استحضار الماضي لدعم وجهة نظرنا في «الخلاف».

هل لنا إذاً أن نستغرب انجرار الحوارات الصادقة حسنة النية التي تحدث حتى في أقل البيئات توتراً إلى جرح المشاعر وإساءة الفهم وإثارة المتاعب؟

إن عملية التماس الأفكار والاقتراحات تحل هذه المعضلة.

وأنا أرى أن عملية التماس الأفكار والاقتراحات ليست سوى تطور كبير لما كنا نصطلح تقليدياً على تسميته بالتعقيبات والملاحظات. توصلت إلى هذا عبر مناقشة مع جون كاتزينباش في أوائل تسعينيات القرن العشرين. لقد كنا محبطين من القيود التي تعاني منها الآليات المعتادة للحصول على التعقيبات والملاحظات في الشركات والتي ترمي إلى معرفة مجالات التطور في مؤسسة من المؤسسات، مثل لوائح الأسئلة التي كانت تجبر الناس على استعادة الماضي من جديد أي المناقشات التي تدور بين الزملاء، فتتحول إلى مجادلات كابوسية تتحدث عن أحد ما قام بشيء ما لشخص ما قبل زمن طويل. وأتمنى أن يكون واضحاً من العرض الموجز لتاريخ التعقيبات والملاحظات المذكور في الفصل السادس أن لها فضائلها، فهي أداة رائعة لمعرفة ما حدث في الماضي وما الذي يجري في المؤسسة المعنية. وهي لا تختلف عن قراءة التاريخ الذي يعلمنا كيف وصلنا إلى هنا في هذه اللحظة. وهي تزودنا، مثلها مثل قراءة التاريخ بحقائق عن الماضي، لكنها لا تمنحنا أفكاراً للمستقبل.

من جهة أخرى فإن التماس الأفكار والاقتراحات عبارة عن تعقيبات وملاحظات تسير في الاتجاه المخالف. أي إذا كانت التعقيبات والملاحظات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تخبرنا عن أدائنا في الماضي فإن الأفكار والاقتراحات تأتي على نمط أفكار يمكننا تطبيقها في المستقبل. إذا كانت التعقيبات والملاحظات هي الزمن الماضي فإن التماس الأفكار والاقتراحات هو المستقبل.

وأفضل ما في التماس الأفكار والاقتراحات هو أنه يتغلب على أكبر عقبتين نواجههما مع التعقيبات والملاحظات السلبية ألا وهما عدم رغبة الناجحين في سماعها (مهما أنكروا ذلك، فالحقيقة هي أن الرؤساء يفضلون المديح على النقد) وعدم رغبة مرؤوسيهم في

تقديمها (قلما يكون انتقاد الرئيس خطوة جيدة في مسيرتك المهنية مهما شجعك ذلك الرئيس على القيام به).

إن عملية التماس الأفكار والاقتراحات تجعل المناقشة مقتصرة على الجوانب الودية بين إنسانين. فإذا لم يكن واضحاً لك حتى الآن (عندها، يكون أحدنا لا يولي القضية الاهتمام الكافي) فإن هذا الكتاب وعملية التحسن التي يتحدث عنها يتمحوران حول مفهوم واحد لا أكثر.

لست أنا من يحدد ما الذي تحتاج إلى تحسينه ولا حتى أنت. إنهم هم. ولكن من هم؟

إنهم جميع المحيطين بك وكل من يعرفك ويهتم لأمرك ويفكر فيك ويتعامل معك.

لنفرض أنك ترغب في القيام بعمل أفضل في مجال الاستماع. من الممكن أن تجد مدرباً قادراً على أن يشرح لك كيف تصبح مستمعاً أفضل. وستكون النصيحة صحيحة ومدعمة بالأدلة ويستحيل الاعتراض عليها، لكنها ستكون نصيحة عامة. من الأفضل كثيراً أن تقول لأحد المحيطين بك: «هل تعرف سبيلاً يمكنني أن أصبح عبره مستمعاً أفضل؟» وسيعطيك أفكاراً محددة واقعية يمكنك نسبها إليه، أي أنها تعبر عن نظرته إليك بوصفك مستمعاً وليست أفكاراً عامة ضبابية يقدمها لك المدرب. قد لا يكون ذلك الشخص خبيراً في موضوع الاستماع، ولكنه في تلك اللحظة تحديداً يعرف فعلياً مدى جودة أو سوء استماعك أكثر من أي شخص آخر في العالم.

ولن تبدأ بالتحسن حقاً إلى أن تجعل كل من يتأثر بسلوكك يقف في صفك، وتجعله يعمل لمساعدتك على إنجاز التغيير. من هنا تأتي أهمية مفهوم التماس الأفكار والاقتراحات، فهو يزيل كثيراً من العقبات التي تحدثها عمليات الحصول على التعقيبات والملاحظات التقليدية.

وهذا المفهوم فاعل، لأن الناجحين لا يحبون سماع النقد (أي التعقيبات والملاحظات السلبية) لكنهم يحبون الحصول على أفكار تنفعهم في المستقبل. وإذا كان تغيير نوع من السلوك مهماً لهم فإنهم سيتلقفون أي أفكار تستهدف تغيير ذلك السلوك. وهم لن

يستاؤوا ممن يتقدم إليهم بفكرة تنفعهم، بل سيشعرون بالامتنان؛ لا جدال في هذا. فلدى الناجحين حاجة ماسة إلى تقرير المصير، وسوف يميلون إلى قبول الأفكار التي تتناول «الأمور التي تدعو إلى القلق» لديهم بينما يرفضون الأفكار التي يشعرون بأنها «مفروضة» عليهم.

إن لهذا المفهوم نصيباً من النجاح؛ لأننا نستطيع تغيير المستقبل، لكننا عاجزون عن تغيير الماضي، ولأنه لا يتعامل مع الرغبات والأحلام وقهر المستحيل.

وله نصيب من النجاح أيضاً؛ لأن مساعدة الآخرين حتى يصبحوا «على صواب» أمر أكثر إنتاجية من إثبات أنهم «على خطأ». وعلى نقيض التعقيبات والملاحظات التي غالباً ما تقدم مناقشة عن الأخطاء والعيوب فإن التماس الأفكار والاقتراحات يركز على الحلول، لا على المشكلات.

ينجح هذا المفهوم لأن الناس، بمنتهى الوضوح، لا يأخذون الأفكار والاقتراحات بصفة شخصية كما هي الحال مع التعقيبات والملاحظات. ولأنهم لا ينظرون إلى الأفكار والاقتراحات على أنها إهانة أو استخفاف. قلما نشعر بالاستياء بسبب اقتراح يهدف إلى مساعدتنا على التحسن في أمر نرغب في تحسينه (خاصة إذا لم نكن مجبرين على تطبيق هذا الاقتراح).

وعلى صعيد تقني صرف، ينجح هذا المفهوم لأننا عندما نتلقى الأفكار والاقتراحات لا يكون علينا إلا اتخاذ موقع المستمع. وهكذا يمكننا التركيز على الاستماع دون الاضطرار إلى التفكير بشأن الإجابة. عندما يكون كل ما يُسمح لك بقوله هو: «شكراً لك» فلن تقلقك مسألة بشأن تدبيج رد ذكي. ولا يُسمح لك أيضاً بالمقاطعة، الأمر الذي يجعلك مستمعاً أكثر صبراً. تجعلنا ممارسة عملية التماس الأفكار والاقتراحات «نصمت ونستمع» في أثناء حديث الآخرين.

ولكن التماس الأفكار والاقتراحات عملية متبادلة، فهي مصممة لحماية وكشف أفضل ما لدى الآخرين، أي الذي يقدمونها. مع ذلك، من منا لا يستمتع بتقديم اقتراحات مفيدة عندما يُطلب هذا منه؟ إن الطلب هو مفتاح الأمر كله.

تجبرنا عملية التماس الأفكار والاقتراحات على سؤال الآخرين. ويؤدي قيامنا بهذا إلى تكبير الدائرة المحيطة بنا من أصحاب الأفكار المفيدة. ولا شك في أن سؤال الشخص الآخر يشجعه على الإجابة. لا يمكنني مهما قلت: أن أفي أهمية هذا التشجيع حقها. وأنا واثق من أننا جميعاً محاطون بأصدقاء أذكياء وأصحاب نوايا سليمة «يفهموننا» أكثر مما «نفهم» أنفسنا. وأتوقع أنهم يرغبون في مساعدتنا، فأكثر الناس يحبون مساعدة الآخرين. ولكنهم يحجمون عن ذلك لأنهم يعتقدون أن تقديم المساعدة إلى شخص لم يطلبها فظاظة أو تطفل. إن طلب المساعدة يحل هذه المشكلة.

علاوة على ذلك، لا يوجد ألم في هذه العملية. فإذا كنت تقدم لي فكرتين طلبت منك تقديمهما فلن تنال مني سوى الامتنان. وليس ثمة استياء أو جدال أو عقوبة. وفوق ذلك كله، ليس من الضروري أن تكون على صواب، ولست مضطراً لإثبات جودة اقتراحاتك لأنني لن أحكم عليها. وكل ما أستطيع القيام به هو قبولها أو تجاهلها. وهي خطة جيدة تزيل الخوف ولا تجعل الآخرين يتخذون وضعية الدفاع، أليس كذلك؟

وأكثر من أي أمر آخر فإن عملية التماس الأفكار والاقتراحات تُحدث عملية متبادلة أحب أن أراها في مكان العمل، أي سيادة روح التعاون التي يساعد بموجبها زميل زميله بدلاً من قيام شخص من مرتبة أعلى بعملية الانتقاد. إنها شعورنا عندما نساعد شخصاً آخر أننا نساعد أنفسنا في الوقت عينه.

اتركها عند الجدول

إذا كانت عملية التماس الأفكار والاقتراحات تبدو مثل بعض طرق التغذية التي تعرض إعلانات عنها في التلفاز ليلاً والتي تضمن إنقاص الوزن عبر زيادة الاستقلاب فأنا أعتذر. لن تجعلك عملية التماس الأفكار والاقتراحات أكثر نحولاً. ولكنها قد تجعلك أكثر سعادة. والمفهوم واضح حقاً كما يبدو. وبدلاً من اجترار ماضٍ لا يمكن تغييره فإنه يشجعك على العمل لتكوين المستقبل عبر (آ) طلب اقتراحات بشأن المستقبل؛ (ب) الاستماع إلى الأفكار؛ (ج) الاكتفاء بتقديم الشكر. ولا شك في أن العنصر الأكثر أهمية فيه هو أنه لا يسمح لك باستحضار الماضي، بل يجبرك على نسيانه.

وذلك مهم عندما تأخذ في الحسبان عدد ساعات الوقت المؤسساتي والإنتاجي التي ضاعت في أحاديث لا تنتهي عن أخطاء زملائنا أو عندما تعرف مدى الإجهاد الداخلي الذي نولده عبر استذكار إهانات حقيقية أو متخيلة أو كم مرة انجرت جلسات مخصصة لبناء الفريق إلى جدال حاد من نوع «دعني أخبرك بما قمت به بطريقة خاطئة» بدلاً من اجتماعات ودية من نوع «دعني أطلب منك إخباري بما يمكننا فعله بطريقة أفضل».

ثمة حكاية رمزية بوذية توضح تحدي نسيان الماضي وأهمية هذا النسيان.

كان راهبان بوذيان يتمشيان بجانب ضفة جدول في طريق عودتهما إلى الدير فانتبها إلى صوت امرأة شابة ترتدي ثوب زفاف وتجلس بجانب الجدول وتبكي بصوت منخفض. كانت الدموع تنهمر على خديها، بينما كانت تحدق في الماء. كانت تريد عبور الجدول كي تذهب إلى حفل زفافها ولكنها كانت تخاف أن يؤدي ذلك إلى إتلاف ثوبها الجميل المصنوع يدوياً. إن هذه الطائفة تحرم على الرهبان لمس النساء. ولكن أحد الراهبين شعر بتعاطف كبير مع العروس فحملها على كتفيه متجاهلاً حرمة لمس النساء وعبر بها الجدول؛ ليساعدها على رحلتها وعلى المحافظة على ثوبها. ابتسمت العروس له وانحنت معبرة عن امتنانها بينما قفل الراهب عائداً عبر الجدول إلى رفيقه.

غضب الراهب الثاني من زميله، وقال له مؤنباً: «كيف تجرؤ على القيام بذلك؟ ألا تعلم أن لمس النساء محرم علينا فضلاً عن حمل امرأة والتجول بها؟» وأنصت الراهب الذي ارتكب المعصية بصمت إلى محاضرة شديدة اللهجة دامت طوال طريق العودة إلى الدير. وبدأ في التفكير عندما شعر بدفء شروق الشمس وأنصت إلى العصافير المغردة. خلد إلى نوم عميق دام بضع ساعات بعد العودة إلى الدير. وقام زميله الراهب بدفعه وإيقاظه في منتصف الليل.

صاح به صديقه الغاضب قائلاً: «كيف تجرؤ على حمل تلك المرأة. كان يمكن لشخص آخر أن يساعدها على قطع الجدول. لقد تصرفت بوصفك راهباً سيئاً». وسأله الراهب الذي كان يشعر بالنعاس: «أي امرأة؟» ورد زميله: «ألا تذكر؟ تلك المرأة التي حملتها

وقطعت بها الجدول». وقال الراهب الذي كان يشعر بالنعاس ضاحكاً: «آه، لقد حملتها عبر الجدول فقط. أما أنت فقد حملتها طوال طريق العودة إلى الدير».

والمغزى واضح: عندما يتعلق الأمر بأخطائنا السابقة فإن الأفضل أن نتركها عند الجدول.

ولا أرمي هنا إلى أن علينا نسيان الماضي دائماً، فنحن بحاجة إلى التعقيبات والملاحظات؛ كي نتعلم من الماضي ونحدد مجالات التحسن. ولكننا لا نستطيع تغيير الماضي. حتى تتغير يجب أن تتقاسم مع غيرك أفكاراً مهمة تتحدث عن المستقبل.

يقدم سائقو سيارات السباق النصيحة الآتية: «انظر إلى الطريق لا إلى الجدار». وذلك تماماً ما تفعله عملية التماس الأفكار والاقتراحات. من يعلم؟ ربما لن تساعدك على الفوز بالسباق فقط بل على جعله سباقاً أفضل.

القسم الرابع

تجنب المآزق

يتعلم فيه القادة كيف يطبقون قواعد التغيير، وما الذي يجب أن يكفوا عنه فوراً

الفصل الثالث عشر

التغيير: القواعد

إذا طُلب مني تصنيف أفضل زبائني من حيث مقدار التطور في أثناء أقصر مدة زمنية فسوف يحصل على المرتبة الأولى رئيس قسم في شركة إنتاج كبيرة دعونا نطلق عليه اسم هارلان.

كان يعمل تحت قيادة هارلان نحو 40,000 عامل، وكان يقوم بعمل رائع ضمن قسمه الضخم. كان قائداً عظيماً في عيون مرؤوسيه المباشرين. وكان لدى مدير الشركة رغبة عارمة في أن يزيد هارلان سعيه إلى التأثير أكثر في الشركة كلها وفي تقديم مثل أعلى للقيادة في الشركة بأكملها.

أجريت تمريناً مع هارلان للالتزام بالتغيير والاعتذار من جميع الناس الذين قدموا له تعقيبات وملاحظات فأهملها حتى يقول لهم: إنه يحاول التغير والقيام بعملية المتابعة معهم بانتظام للوقوف على آرائهم في جودة عمله. وعندما أقول: إن هارلان أفضل زبون لدي، فإن سرعة «استيعابه» لمن الأشياء الكثيرة التي أتذكرها. والظاهر أنه اقتنع بأساليبي من بابها إلى محرابها، فقام بتطبيقها على الفور. كنت أظن أن الأمر سيكون المهمة المعتادة نفسها التي تمتد ثمانية عشر شهراً، ولكن التعقيبات والملاحظات التي رأيتها عنه كانت تسجل أعلى نقاط تحسن عرفتها في أثناء مدة زمنية لم تتجاوز سنة واحدة.

ركبت الطائرة متجهاً إلى مكتب هارلان، وقلت له: «لقد انتهينا. لقد حصلت على أعلى نقاط التحسن التي عرفتها»! فأجابني: «ماذا تعني؟ لم نكد نبدأ». قلت: «حسنٌ، لقد قضيتُ وقتاً طويلاً مع زملائك، وأنا أقوم بتجميع التعقيبات والملاحظات. دعنا نتذكر هذا. أتفق معك أن وقتنا معاً كان قصيراً، ولكن هذه النقاط تثبت أن جميع المشكلات

الصغيرة التي كنت تعاني منها في أثناء العام الماضي قد تبخرت. إنهم ينظرون إليك على أنك تعمل لصالح الشركة بأكملها دون استثناء».

«تذكر أنك تكسب سنوياً عدة ملايين من الدولارات وأن وقتك ثمين وأثمن من وقتي. أين تظن أن مدير شركتك يفضل أن تقضي وقتك الثمين؟ تكسب المال لصالح الشركة أو تدردش معي؟ أعتقد أننا نعرف الإجابة عن هذا السؤال. أنا لا أنفق الوقت سدى، بل في العمل من أجل التحسن. وها قد أصبحت أحسن».

تقبل هارلان الفكرة. وكنت أشعر بالرضا من نفسي (أقل من الغرور قليلاً إذا أردتم الحقيقة) لذلك اخترت قضاء بعض الوقت الثمين معه لأسأله: «ما الذي تظن أنك تعلمته من هذه العملية كلها؟».

وفاجأني جوابه، إذ قال: «لقد أدركت أن مفتاح نجاحك يا مارشال، هو اختيار الزبون. فأنت (تختار) الزبائن الذين لا يمكن أن يسببوا لك الفشل. فالأمور تصب كلياً في صالحك».

فوجئت لأنه لم يكن يتحدث عن نفسه، ولكنه كان يقلب الطاولة علي. ومن ثم قال شيئاً أكثر عمقاً.

«أحترم ذلك النوع من الاختيار؛ لأن هذا ما أقوم به هنا. إذا تمكنت من إحاطة نفسي بالأشخاص المناسبين فسأنجح. أما إذا عملت مع الفاشلين فسوف تعجز القدرة الإلهية نفسها عن مساعدتي».

وأعتقد أن ذلك سبب آخر يجعل من هارلان زبوناً عظيماً. لقد تمعن في منهجيتي التي أعترف بسهولتها واكتشف سري الصغير: كنت أسهّل الأمور على نفسي ولا أتعامل مع الحالات الصعبة بل أقوم باختيار الزبائن الذين يتمتعون بإمكانيات نجاح كبيرة. فما الذي يجعل أحداً يرغب في غير ذا؟

أخبر جاك ويلش مجلة إيسكواير (Esquire) ذات مرة عما تعلمه عندما كان يلعب البيسبول في صغره، قال: «عندما تكون صغيراً تكون دائماً آخر من يتم اختياره للّعب

في الفريق. ويجعلونك تلعب في الحقل الأيمن الأقل أهمية. ثم تمر السنوات وتصبح أنت الذي تضع الآخرين في الحقل الأيمن. لقد تعلمت شيئاً واحداً بتقدم العمر: إن اختيار أفضل اللاعبين يساعدك على تحقيق الفوز».

تتمعن في آليات النجاح في أثناء مسيرتك في الحياة وتتساءل عن سبب نجاح بعض الناس وفشل غيرهم، وتجد أن ذلك يمثل أحد الصفات المميزة للناجحين: إنهم يرتبون الأوراق بطريقة تصب في صالحهم، ولا يخجلون من القيام بهذا.

إنهم يقومون بهذا عندما يوظفون أفضل المرشحين لعمل ما بدلاً من توظيف الأفضل تقريباً. وهم يقومون بهذا عندما يدفعون مبالغ كبيرة للمحافظة على موظف حتى لا يغادر الشركة للعمل عند أحد المنافسين. وهم يقومون بهذا عندما يبدون استعدادهم الكامل للتفاوض معه بدلاً من التخلي عنه.

إذا درست الناس الناجحين فسوف تكتشف أن قصصهم لا تدور كثيراً حول التغلب على عقبات كَأْداء بل حول تجنب المخاطر الكبيرة والأوضاع التي لا تحقق مكاسب جيدة. وهي تتحدث أيضاً عن قيامهم بكل ما في وسعهم لتهيئة الظروف حتى تصب في صالحهم.

على سبيل المثال، هل تساءلت يوماً ما عن سبب ميل الناجحين الذين يتربعون على قمة الهرم في مؤسستك إلى الاستعانة بأفضل المساعدين الشخصيين؟ الجواب سهل: يعرف المديرون الناجحون أن بوسع مساعد عظيم أن يحميهم من عشرات الإزعاجات اليومية التي قد تصرف انتباههم عن القيام بعملهم الحقيقي. وإن كنت تعتقد أن جميع كبار المديرين يحظون بمساعدين جيدين بمحض المصادفة لا عبر تخطيط مسبق فلعلك بحاجة إلى مزيد من الدروس في ترتيب الأوراق، بحيث تصب في مصلحتك.

إن إستراتيجية الانتصار شديدة الوضوح للناجحين، وأنا أكاد أشعر بالخجل من ذكر ذلك خوفاً من أن يثير مجموعة من «ردود القراء الساخرة»! ولكن يدهشني كيف يخطئ بعضهم في ترتيب الأوراق، فتصب في غير مصلحتهم.

يفتقد الناس للفطرة السليمة عندما نتحدث عن سلوك يتعلق بالتعامل مع الآخرين كما تغيب عنهم رؤية مهمتهم الحقيقية في الحياة. وهم يعانون من مشكلات في معرفة السلوك الذي يعيق تقدمهم أو في الاعتراف به، ولا يعرفون كيفية اختيار الإستراتيجية المناسبة لحل المشكلة. وغالباً ما يسيئون اختيار الشيء الذي يجب إصلاحه. بتعبير آخر، إنهم يرتبون الأوراق، بحيث لا تصب في مصلحتهم.

ستساعدك القواعد السبع الآتية على أن تحسن التعامل مع عملية التغيير. ويعني التزامها ترتيب الأوراق، بحيث تجعلها تصب في مصلحتك.

القاعدة الأولى: لا يستطيع التغيير السلوكي معالجة الأمراض كافة

منذ بضعة سنوات طُلب مني تدريب مدير شركة صناعات دوائية متميزة. وكان تقرير التعقيبات والملاحظات الخاص به وثيقة تلفت الانتباه. كان أقرانه ومرؤوسوه المباشرون يحبونه حباً صادقاً. لم يكن في جعبة من يتعاملون معه أي مأخذ عليه. ولم أشهد من قبل مثل هذه الدرجات الممتازة الخاصة بالتعامل مع الآخرين.

سألتهم: «ماذا يحدث هنا؟ بماذا تحتاجونني؟» فأجابني أنه يشعر بالحيرة والارتباك بشأن الإبداعات التقانية الجديدة التي بدأت تغير الشركة، ونتيجة لذلك أصبح يعاني من التواصل مع بعض مرؤوسيه.

قلت له: «أنت شخص رائع أرغب في العمل معه. ولكنك لست مصاباً بمرض يمكنني شفاؤك منه. فأنت بحاجة إلى خبير في التقانة حتى يقعد إلى جانبك ويساعدك، ولست بحاجة لي». كان كمن أصيب بوسواس يقول: إن لديه ألماً في قفصه الصدري أو كمن يعتقد أنه مصاب بسرطان الرئة في حين أنه لا يعاني إلا من شد عضلي خفيف.

نخلط أحياناً بين المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الآخرين وغيرها من المشكلات. وفي حالة الشركة الطبية هذه كان الأمر واضحاً. نعم، قد يكون الخط الفاصل بين الخلل السلوكي ونقص المعلومات التقانية غير واضح في بعض الأحيان.

استُدعيت مرةً للعمل مع مدير مالي في مصرف استثماري كبير. ولنقل: إن اسمه ديفيد. كانت حالة هذا الشخص مثيرة للاهتمام، فهو شاب طموح مجتهد مندفع يحقق الأهداف المطلوبة، ولم يكن متعجرفاً أو ممن يزعمون الإحاطة بكل شيء. كان ديفيد محبوباً محترماً في حقيقة الأمر. وإذا شبهنا الحياة بلعبة بوكر يمكننا القول: إن ديفيد سحب أربع أوراق آس وتسعاً (أي كان قاب قوسين أو أدنى من الكمال). ويمكنك اكتشاف ذلك من طريقة حديث الآخرين عنه في العمل. كانت الموظفات تشعرن بالحبور للعمل معه، وكان مرؤوسوه رهن إشارة منه ثم كان زملاؤه من الأقسام الأخرى يشعرون بما يكفي من الراحة لمازحته. كانوا متحابين، وكان الواحد منهم مستعداً للتضحية في سبيل الآخر. وبدا أن ديفيد يعمل في عالم مثالي، إذ يكون الجميع جاهزاً للعمل لحظة دخوله القاعة.

قلت في نفسي: «بم عساهم يحتاجونني هنا؟».

عندما قمت بدراسة التعقيبات والملاحظات الخاصة بديفيد برز لي نمط محير؛ لم يكن يعاني أياً من المشكلات الأساسية المرتبطة بالتعامل مع الآخرين، ما خلا إجماع الآراء، على أن بإمكانه تحسين مهارات الاستماع لديه. لم يكن ديفيد يستمع إلى الآخرين، ولم يكن يفهم إنجازاتهم الحقيقية على ما يبدو.

ما كان هذا يناقض إيجابيات ديفيد كلها. لا يسجل عادة المديرون المحبوبون الذين يتقاسمون الإخلاص ويشجعون عليه نقاطاً منخفضة من حيث حسن الاستماع، فهذا جزء جوهري من أسلوب تعاملهم مع الآخرين.

برز نمط أكثر تعقيداً عندما بحثت الأمر بعمق أكبر، وتبين أن ديفيد كان (بوصفه مديراً مالياً) الواجهة الإعلامية للشركة. وكان الحديث مع المحللين ووسائل الإعلام المختصة بالشؤون المالية كل ربع سنة لإبراز إنجازات المؤسسة من ضمن مهامه. ووقعت المؤسسة ضحية الأخطاء الأخلاقية ذاتها التي اتهم بها كثير من مؤسسات الخدمات المالية في الجزء الأول من الألفية الجديدة. ولكن في حين كانت بقية المؤسسات المالية تتلقى معاملة جيدة من الإعلام نظراً للظروف السائدة، فقد كانت مؤسسة ديفيد تعامل بقسوة. وكان يظهر يومياً عنوان جديد في الصحف يسيء إلى سمعة المؤسسة. لقد طالت

الانتقادات ديفيد بسبب ذلك. وتساءل موظفو ديفيد عن سبب عدم قدرته على فهم الرسالة بطريقة صحيحة. كانوا يقولون: «نحن رائعون والجميع يعترف بحسن عملنا. وديفيد مسؤول عن إيصال هذه الرسالة إلى الجمهور، وهو يخفق في إنجاز هذه المهمة. إذاً، هو لا ينصت إلينا».

هذا تسلسل أفكار منطقي لو كنتَ واحداً من المرؤوسين المباشرين، لكنه ليس منطقياً من وجهة نظر ديفيد. لم تكن مشكلة ديفيد تجاهل ما يقوله الناس له، لكنه كان يعرف النتائج أكثر من الجميع، فهو المدير المالي. وكانت مشكلته هي أنه لم يكن جيداً في «تضليل» وسائل الإعلام.

ليس هذا خللاً سلوكياً بل مشكلة في المهارات. كان ديفيد يحتاج إلى مدرب إعلامي، ولم يكن يحتاجني أنا.

يجب أن تتعامل مع عملية استخلاص التعقيبات والملاحظات بحذر. فإذا أجريتها بطريقة ملائمة فهي لن تعطيك صورة مضللة بل ستكشف لك عما يدور في أذهان الناس. ولكن قد يساء تفسيرها (أن ترى فقط ما تريد أن تراه) أو قد تُساء قراءتها (ترى شيئاً غير موجود فيها).

تذكر ذلك جيداً. تكشف التعقيبات والملاحظات أحياناً عرضاً من الأعراض لا مرضاً من الأمراض. العرض يشبه الصداع، وهو يشفى بمرور الوقت. أما ورم الدماغ فلا يمكن تجاهله بل يحتاج إلى معالجة. رأيت هذا في مؤسسات مرت بظروف عصيبة مدة مؤقتة، وكشفت التعقيبات والملاحظات عن موظفين غاضبين يلقون اللائمة على هذا الشخص أو ذاك فيجعلونه كبش فداء. يجب الاستماع إلى الموظفين الغاضبين ومعالجة المشكلات التي تزعجهم.

تكشف التعقيبات والملاحظات في بعض الأحيان (كما حدث معي في حالة ديفيد) عن مشكلة لا تتعلق بالأشياء التي يقوم بها الفرد بطريقة خاطئة. التزم جانب الحذر فقد تسعى لحل مشكلة ليست موجودة أو قد لا تكون أنت الشخص المناسب لحلها.

القاعدة الثانية: الاختيار الصحيح لما يجب تغييره.

من أول الأمور التي أواجهها مع زبائني التفريق بين الرغبة الخاطئة والاختيار الخاطئ. إنه فرق طفيف لكنه حقيقي. فالرغبة مختلفة عن الاختيار برغم كل شيء. وتكون على هذا النحو أيضاً اللحظات التي نسيء عبرها فهم كل من العمليتين أو عندما نسيء تحديد رغباتنا أو عندما نسيء الاختيار.

يقوم علماء النفس الذين يدرسون علم التسويق بالتمييز بين الأمرين. نرغب في شراء سترة مثلاً، ومن ثم نختار سترة اعتماداً على سلسلة التفكير التي أدت إلى رغبتنا فيها. يوجد على سبيل المثال كثير من الأسباب التي تدفع الناس إلى الرغبة في شراء نوع محدد من السترات، فلعلهم يرغبون فيها لدفئها أو لملمسها أو لشكلها الرائع أو لشهرتها على أنها الأفضل في العالم أو لأنها الأغلى (أو الأرخص) أو لأنها تماشي الأزياء الدارجة أو لأن ألوانها مناسبة. إن الأسباب التي تدفعنا لشراء سترة لا نهاية لها تقريباً. بنحو رئيسٍ فإننا نرغب في شراء سترة لأننا نعتقد أن هذا سيجعلنا أكثر سعادة. وتحدث عملية الرغبة الخاطئة عندما نكتشف أن ما رغبنا فيه لم يجعلنا سعداء.

إن الاختيار يختلف قليلاً. عندما نقرر نوع السترة التي نريدها، فيجب أن نختار من بين مجموعة كبيرة من الخيارات التي تناسب غايتنا. هل ستكون من الكشمير الأزرق من تصميم أرماني (Armani) بسعر 1000 دولار؟ أم من الصوف الأزرق من لاندس إند (Land's End) بسعر 49 دولاراً؟ ستجعلنا كلتاهما نشعر بالدفء وتناسب لون عيوننا (إن كان ذلك ما نرغب فيه)، لكن إن كانت ميزانيتنا محدودة فإن شراء السترة الثانية أكثر حكمة من شراء الأولى.

ويبرز الفرق ذاته مع الناس الذين يقررون التغيير في اتجاه الأفضل. أول مهامي هي مساعدتهم على التمييز بين ما يرغبون فيه في الحياة وبين كيفية الوصول إلى ذلك الهدف. من جديد، إنه الفارق بين الرغبة والاختيار. أنا لا أتدخل في الجزء الخاص بالرغبة فهو ليس من شأني. ويعني إبداء الرأي في هدف الشخص في الحياة الحكم على سبب حياته،

وهذا ما لن أقوم به. (ولست أريد أيضاً أن يحكم غيري على أهدافي في الحياة). هذا ما أعنيه بكوني حيادياً.

ولكن لدي آراء واضحة عن كيفية اختيار الناس الوصول إلى أهدافهم. وأنا لست حيادياً هنا. إذا كان اختيارهم خاطئاً فهم سيفشلون، وهذا يعني فشلي أنا أيضاً. وهذا ما لست أريده. (انظر آنفاً).

لذلك أقضي وقتاً جدياً مع الناس مساعداً إياهم على معرفة ما الذي يجب عليهم تغييره.

وأول ما نقوم به هو مراجعة الأشياء التي يحسنون القيام بها ومراجعة ما يجب عليهم تغييره. فالناجحون تعريفاً يحسنون القيام بكثير من الأشياء، ولا داعي لإصلاح ما يحسنون عمله.

نقوم بعد ذلك بعملية غربلة. لسنا نريد معالجة جميع التحديات. وبفرض وجود شخص يريد التزام التغيير للأفضل وتغيير شيء عنده، فأنا كثيراً ما أعاني حتى أقنعه بعدم ضرورة تغيير كل شيء. لدى الناجحين ميل شديد إلى الإفراط في الالتزام. فإذا شرحت لهم الخطوط العريضة لسبعة عيوب فإنهم يرغبون في معالجتها جميعها. هذا أحد أسباب نجاحهم، وهو الدافع الكامن خلف كثرة تكرار عبارة: «إذا أردت إنجاز أمر من الأمور بطريقة صحيحة فاعهد به إلى شخص مشغول». لذلك فإن مهمتي الأولى هي أن أقول لهم: «لا تفرطوا في الالتزام» ثم أحاول إقناعهم بذلك.

أعلم أيضاً أن إعطاء الناس خيارات غير محدودة يسبب لهم التشويش. وإذا واجهتهم بكثير من الخيارات فسيمعنون النظر في تلك الخيارات محاولين زيادة خياراتهم إلى الحد الأقصى. يكره الناجحون أن يكونوا مخطئين أكثر من حبهم لأن يكونوا على صواب. ويمكن أن يتحول ذلك بسهولة إلى شلل، إذ ينتهي بهم المطاف إلى عدم اتخاذ أي قرار بسبب سعيهم الذي لا هوادة فيه من أجل الخيار الأفضل. لذلك أقوم بتحويل انتباههم إلى الخلل الوحيد المهم الذي يحتاج إلى إصلاح. وأتعامل مع الموضوع في معظم الحالات وفقاً للأرقام فقط.

لنقل: إنك تأتي إلي للتدريب. نستعرض لائحتك المكونة من خمسة عيوب تحتاج إلى تحسين وفقاً للوثائق: 10 في المئة من زملائك يقولون: إنك لا تستمع، و10 في المئة منهم يقولون: إنك تكتم المعلومات، و20 في المئة يقولون: إنك لا تلتزم المواعيد، و40 في المئة يقولون: إنك تثرثر كثيراً، و80 في المئة يقولون: إنك سريع الغضب.

على أي قضية بمفردها يجب أن نركز؟ لا يحتاج الأمر إلى ذكاء عندما نتحدث من وجهة نظر موضوعية. لديك مشكلة خطرة متعلقة بالغضب. يرى أربعة زملاء لك في العمل من أصل خمسة أنك سريع الغضب. إذاً، نحن بحاجة إلى تغيير ذلك أولاً.

لا بد أنك تظن الأمر واضحاً وضوح الشمس! ولكن المثير في الموضوع هو كيف يحاول من أعمل معهم في معظم الأحيان تجاهل تلك المشكلة الواضحة ساعين بدلاً من ذلك إلى معالجة عيب آخر. لست واثقاً بسبب هذا الميل. ربما هو الإنكار (برغم أننا يجب أن نكون قد تخطينا الإنكار عند هذه المرحلة من العملية بعد أن التزمنا التغيير)، أو ربما هو حب المعارضة فقط.

بغض النظر عن الأهداف فإن عملي مدرباً هو جعلك تدرك أنك يجب أن تتحسن من حيث السيطرة على عواطفك.

أما القضايا الأخرى فهي ليست مهمة أو «لم يلتقطها الرادار». لم يذكر أكثر من نصف زملائك أنها تمثل مشكلة. تلك هي طريقة اختيار الخلل الذي يجب إصلاحه.

أستطيع نوعاً ما إدراك صعوبة اختيار الناس لما يحتاجون إصلاحه. من الشائع في لعبة الغولف، على سبيل المثال، أن 70 في المئة من جميع الضربات تستقر على بعد لا يزيد عن 100 ياردة من الحفرة. وتدعى هذه الضربات بالضربات القصيرة، وهي ضرب الكرة عالياً بقوس مرتفع لمسافات قصيرة وإخراجها من مصائد الرمل وإدخالها في الحفرة. فإذا أردت تحقيق عدد ضربات أقل وتحسين مستواك عليك التركيز على تحسين ضربتك القصيرة، فهي تمثل 70 في المئة من نقاطك على الأقل. ومع ذلك إذا ذهبت إلى ملعب الغولف فسترى عدداً قليلاً من اللاعبين يتمرنون على ضربتهم القصيرة. فجميعهم

تقريباً موجودون في القسم الكبير من الملعب يحاولون إيصال الكرة أبعد ما يستطيعون. وليس هذا بالأمر المبرر من الناحية الإحصائية؛ لأنهم يحتاجون في الملعب الذي يحوي على 18 حفرة فقط إلى 14 ضربة بعيدة (على الأكثر) بينما يحتاجون إلى أكثر من 50 ضربة قصيرة على الأقل. وليس هذا مبرراً أيضاً من الناحية الرياضية، حيث تتطلب الضربة القصيرة حركات حساسة قصيرة مع بذل جهد عضلي ضئيل. كما أن إتقانها أسهل من إتقان الضربات البعيدة العنيفة التي تحتاج إلى حركات عضلية كبيرة. وليس ذلك مبرراً من حيث التنافسية؛ لأنك سوف تحقق، إن طورت ضربتك القصيرة، عدد ضربات أقل، فتفوز بالمسابقة.

الأرقام لا تكذب. حتى أكثر لاعبي الغولف مهارة يهربون من هذه الحقيقة ويرفضون إصلاح ما يحتاج إلى إصلاح حقاً. (لعل السبب هو أن ضرب الكرة لإخراجها من مصائد الرمل أقل متعة من الضربات القوية البعيدة. ولكن من أنا كي أحكم على هذا)؟ وإذا أراد لاعبو الغولف حقاً ترتيب الأوراق لتصب في مصلحتهم فعليهم قضاء ثلاث ساعات يتدربون على الضربات القصيرة مقابل كل ساعة يتدربون في أثنائها على الضربات البعيدة القوية. وبرغم ذلك فقليل منهم يقوم بهذا. وقد يُضطر مدرب غولف صارم يوماً إلى إجبارهم على التدرب على مهارات يعلمون أن عليهم إتقانها.

إذا كنت تعتقد أنه من الصعب جعل الناس يصلحون أخطاءهم في الغولف وهي (دعونا نتذكر ذلك) لعبة ممتعة جداً وتحت سيطرتنا الكاملة فتخيل مدى صعوبة جعل الناس يتغيرون في العمل، حيث المخاطر أكبر ولكن النتائج ليست تحت سيطرتك بنحو كامل. وهذا واحد من أسباب كثيرة تدعوني إلى أخذ هذه القضية على محمل الجد. عندما يلتزم الناس التغير نحو الأفضل فإنهم يقومون بأمر صعب وبطولي. وأنا بصراحة أصفق لزبائني عندما يبدؤون عملية إصلاح أخطائهم، وليس عندما ينتهون منها. إذا التزموا واتبعوا نصائحي فإن نجاحهم قضية محسومة. ولا حاجة بي للتصفيق لأمر محسوم سلفاً.

القاعدة الثالثة: لا تخدع نفسك بشأن ما يجب عليك تغييره حقاً.

لقد طُلب مني العمل مع مدير مالي يدعى مات. تتعلق المشكلة، كالعادة، بمهارات مات المرتبطة بالتعامل مع الآخرين. لم تكن أي شائبة تشوب مهاراته في الإدارة المالية. كان بإمكانه قراءة ميزانية عمومية والتفوق على جميع الموظفين الماليين وإبقاء شركته مزدهرة عبر المحافظة على أفضلهم. وفي الحقيقة، ولما كان هذا الرجل يقوم بدور الحارس الأمين لسيولة الشركة النقدية، فقد اجتمعت لديه سلطة أكثر من السلطة التي حصل عليها أي مدير مالي في تاريخ الشركة. إذا رغبت في تنفيذ أي فكرة تكلف مالاً فعليك جس النبض في مكتب مات أولاً. وعلى قدم المساواة مع رئيس مجلس الإدارة تقريباً، كان باستطاعة مات مباركة أي مبادرة أو وأدها في مهدها.

تلك هي المشكلة. لقد اكتسب مات إحساساً بالعظمة وبالأهمية. وكان ذلك جلياً في التعليقات الفظة والآراء السيّئة وعبر الصعوبات المتزايدة التي يواجهها مرؤوسوه المباشرون حتى يصلوا إليه.

أتيت عند تلك اللحظة. وقلت له: «مات، يجب القيام ببعض التغييرات». وقاطعني مات: «ما أحب القيام به حقاً هو إنقاص وزني بمقدار عشرين باونداً وأن أحسن من شكل جسمي». وسألته بعد أن كنت أتوقع مواجهة بعض المتاعب في تغيير أسلوب تعامله مع الآخرين ولم أكن أنتظر نقاشاً يدور حول اللياقة البدنية: «هل أنت جاد فيما تقوله؟» فأجاب: «نعم، إلى أبعد حد».

سألته: «هل تفضل الحصول على جسم رشيق بدلاً من التحسن في العمل؟». فقال: «هذا ما يؤرقني. إذا استطعت حل تلك المشكلة فقد يتحسن كل شيء أيضاً».

يجب علي تقدير صراحته وصدقه، حتى إذا لم يعجبني منطقه. وكان ذلك يتناسب مع التعقيبات والملاحظات الخاصة به التي تحدثت عن أنانيته التي تصل إلى درجة الخيلاء. وكان يعتقد أن بحوزته إجابات على جميع الأسئلة. وكان هذا ما يجب تغييره تحديداً.

وفي الوقت ذاته، كنت أعرف المقولة القديمة التي تقول: إن كنت عليلاً فلا أهمية لأي شيء آخر. لذلك فلعل مات كان محقاً! ولعل تحسن شكله وصحته ونشاطه يؤدي إلى تحسن القضايا الأخرى.

لقد تبنيت فكرته، وقلت: «تشير المعلومات التي بحوزتي إلى ضرورة أن تصبح أكثر مراعاة للآخرين وأقل جفافاً معهم وأن تقلل اهتمامك بنفسك. ومن جهة أخرى أنت تشعر بحاجتك إلى تحسين عضلات معدتك. أيهما أكثر سهولة برأيك، عضلات معدة رشيقة أم أخطاء أقل على صعيد التعامل مع الآخرين في العمل؟».

فقال لي: «عضلات معدة رشيقة؟ فهي مسألة انضباط واتباع حمية ثم التزامها».

فأجبته: «لن أجادلك في هذا. إذا اتبعت حمية التزمتها فستحصل على النتائج. ستحقق أهدافك».

المشكلة الوحيدة: إن القيام بذلك صعب جداً والمحافظة عليه أصعب؛ ولكن مات لم يكن يدرك ذلك.

لقد قضيت 3000 ليلة في أثناء العقدين الماضيين في غرف الفنادق مرهقاً من الأسفار ومتخذاً جهاز التلفاز سميراً. بتعبير آخر، فقد نلت نصيبي من البرامج التجارية التي تعرض آخر الليل لتروج لأحدث منتجات تخفيف الوزن. وأنا أعرف جميع تلك الوعود المتفائلة.

«كم تدفع مقابل الحصول على جسم كهذا؟».

«سوف تحس بشعور رائع في أثناء أسبوع واحد».

«يمنحك شعوراً رائعاً. دعونا نريكم مدى سهولة عمله».

«اجعل عضلات معدتك المترهلة مشدودة عبر ثماني دقائق يومياً لتحصل على عضلات المعدة الرشيقة الجذابة التي تحلم بها دائماً».

كنت أعرف لماذا كان مات يعتقد أن اكتساب عضلات تشبه عضلات لاعبي كمال الأجسام أسهل من أن يصبح أكثر لطفاً مع زملائه. لقد ضللته الإعلانات التجارية

المركزة المكثفة التي تتعهد لأي شخص بالحصول على أفضل شكل بواسطة بذل قليل من الجهد والإرادة.

لم أكن أشكك في هدف مات، لكني كنت قلقاً بشأن فهمه لكيفية وضع الأهداف وتحقيقها ولماذا كان لديه هذا التصور.

درست الأبحاث المنشورة عن وضع الأهداف وتحقيقها. ويتركز كثير منها على الحميات الغذائية واللياقة البدنية؛ لأن (آ) عدداً كبيراً من الناس يهتمون بمثل تلك الأهداف؛ (ب) قياسها سهل؛ (ج) ثمة تاريخاً ضخماً (مقنعاً) للإخفاق في هذا المجال اعتماداً على عدد الأمريكيين الذين يعانون السمنة المفرطة والوزن الزائد. لقد تعلمت أن هناك خمسة أسباب تؤدي إلى فشل الناس في تحقيق الأهداف المتعلقة بالحمية واللياقة البدنية. لأنهم يسيئون تقدير:

- **الوقت:** فالأمر يستغرق وقتاً أطول بكثير مما يتوقعون ولعدم توافر هذا الوقت لديهم.
- **الجهد:** الأمر أصعب مما توقعوا، ولا يستحق الجهد اللازم.
- **المشاغل:** تقع «أزمة» لا يتوقعونها فتمنعهم من مواصلة التزام البرامج.
- **الثناء:** عدم حصولهم بعد ملاحظتهم لبعض التحسن على ردة الفعل المتوقعة من الآخرين. فالآخرون لن يحبوا الشخص الجديد المتحسن على الفور.
- **المواظبة:** ينسى الناس عندما يحققون هدفهم مدى صعوبة المحافظة على اللياقة البدنية. ولا يتوقعون أن عليهم التزام البرامج مدى الحياة ويبدؤون التراخي رويداً رويداً ثم يتخلون عن البرنامج كله فيما بعد.

هذا ما حاولت شرحه لمات في مكتبه. لم أكن أحاول إقناعه بالتخلي عن مشروع حصوله على عضلات معدة رشيقة. (لا مانع لدي إن كان ذلك سيجعله سعيداً) بل كنت أحاول إقناعه بأنه واهم قليلاً بشأن هدفه.

لا شك في أن اكتساب الجسم الرشيق أمر في متناول اليد، فكثير من الناس نجحوا في هذا. ولكنه لن يكون سهلاً؛ لأنه يستنزف وقتاً طويلاً. ويتوقع أن يستلزم جهداً

أكثر مما يقال في البرامج التجارية التلفازية وكتب التمارين، ومما يقوله المدربون الشخصيون في النادي الرياضي. ثم يحتمل أن تشغله بعض الأمور الخاصة في المنزل أو في العمل. والأكثر أهمية أنه حتى إذا أفلح في تحقيق هدفه فليس ثمة ضمانة بأن يصبح أقل تذمراً. وخلافاً لذلك فربما يجعله ذلك أكثر أنانية وغروراً وفظاظة. وبالتأكيد ليس ثمة ضمانة أن يقدره زملاؤه بطريقة مفاجئة لمجرد أن جسمه أصبح رشيقاً (بل قد يمتعضون من ذلك).

لاحظت أن مات انزعج من الفكرة الأخيرة. فقد كان يعاني سلفاً وضعاً لا يحسد عليه مع زملائه، ولم يخطر بباله أن بعضاً من الجهد الخاص كي يبدو ويشعر بنحوٍ أفضل يمكن أن يؤدي إلى نتيجة مخالفة فيورطه في مشكلات أكبر مع هؤلاء الزملاء أنفسهم. ولكن ذلك ممكن؛ لأنه استبعد زملاءه صراحة وعلانية. لقد كان ذلك دليلاً آخر على نرجسية مات.

ولم يكن يخطر ببالي عندما دخلت مكتب مات للمرة الأولى أن يدور الحديث عن عضلات المعدة وتمارينها، ولكن رب ضارة نافعة، فقد أدركت بعد الاجتماع أن الأسباب التي تجعلنا نسيء تقدير حميتنا الغذائية وأهدافنا الصحية هي الأسباب نفسها التي تمنعنا من تحقيق أي هدف آخر. فإذا كنت راغباً في تحديد أهدافك بنجاح فما عليك سوى مواجهة حقائق الجهد والمردود قبل البدء. يجب أن تدرك أن «الإصلاح السريع» و«الحلول السهلة» لا تقدم «إصلاحاً دائماً» أو «حلاً ذا مغزى». ويتطلب منا إيجاد حل دائم الكثير من الوقت والعمل الجاد والتضحية الشخصية والجهد المتواصل وتكريس الذات لعملية سنواصل القيام بها سنوات من عمرنا. وحتى إذا استطعت تحقيق هدفك بعد جهد جهيد فقد لا تجد المردود الذي تحصل عليه مضاهياً للمردود الذي أردت.

قد لا يمثل ما قلته الدعم الأفضل للبرامج التجارية التلفازية، ولكنه يمثّل مادة عظيمة تساعد على تحقيق أي نجاح حقيقي.

بعد ذلك سألت مات: «والآن، هل يمكننا التحدث عن آراء زملائك فيك؟».

القاعدة الرابعة: لا تختبئ من الحقيقة التي يجب أن تسمعها.

أنا في أواخر الخمسينيات من العمر. وأهم التعقيبات والملاحظات لرجل في مثل عمري هي الفحص الطبي السنوي الشامل. وهو بمنزلة معلومات «حياة أو موت» بكل ما تعنيه الكلمة. لقد نجحت في تفادي هذه الملاحظات والتعقيبات مدة سبع سنوات. ليس من السهل أن تتجنب زيارة الطبيب مدة سبع سنوات، ولكني نجحت في ذلك عبر إقناع نفسي «سأقوم بالفحص الطبي الشامل بعد أن أبدأ حمية الطعام الصحي. أو سأقوم به عندما أبدأ بالقيام بالتمرينات الرياضية. أو عندما تتحسن لياقتي البدنية». أقوم بخداع من؟ الطبيب؟ أم أسرتي؟ أم نفسي؟

هل سبق لك أن تجنبت فحصاً طبياً شاملاً، وأقنعت نفسك بالمبررات ذاتها؟ لقد قام بذلك تقريباً نصف رجال الأعمال الذين عملت معهم. ماذا عن زيارة طبيب الأسنان؟ بعد تأجيل الموعد أطول مدة ممكنة، هل قمت بحملة شعواء لتنظيف أسنانك قبل زيارة طبيب الأسنان بيومين فقط؟

لا شك في أن جزءاً مما يدفعنا إلى القيام بهذا هو رغبتنا في تحقيق إنجاز. فنحن نرغب في تسجيل نقاط جيدة في «امتحان» الطبيب أو طبيب الأسنان، لذلك فإننا نعد العدة له.

ولكن السبب الأهم الكامن وراء هذا السلوك هو حاجتنا إلى الهروب من الحقيقة، بل من حقيقة نعرفها سلفاً في أكثر الأحيان. نعلم أننا نحتاج إلى زيارة الطبيب أو طبيب الأسنان ولكننا لا نقوم بذلك؛ لأننا لا نرغب في سماع ما سيقوله لنا. ونعتقد أننا إذا تهربنا من الأخبار السيئة عن صحتنا أو أسناننا فليس ثمة أخبار سيئة.

ونحن نقوم بالأمر عينه في حياتنا الشخصية. أقوم مثلاً عندما أعمل مع شركات مبيعات كبيرة بإجراء اختبار سريع لموظفي المبيعات.

«هل تعلمك الشركة كيف تطلب التعقيبات والملاحظات من الزبائن؟».

وتكون الإجابة الجماعية بالإيجاب.

وأتابع: «هل هذه الطريقة ناجحة؟ هل تعلمك أين يجب أن تتحسن»؟ فأحصل على إجابة جماعية ثانية بالإيجاب.

أوجه بعد ذلك سؤالي إلى الرجال: «كم مرة تقومون بهذا في المنزل؟ أي أن تسألوا زوجاتكم (كيف يمكنني أن أصبح شريكاً أفضل)؟» يخيم الصمت، ولا أسمع الإجابة الجماعية المعهودة بالإيجاب.

وأعود وأسأل: «هل يؤمن الرجال بمثل هذه الأمور؟» وتعود الإجابات الجماعية الموافقة لتقول: «بالطبع!».

وأعرض سؤالاً آخر: «حسنٌ، أفترض أن زوجاتكم أكثر أهمية لكم من زبائنكم، هل هذا صحيح؟».

ويهزون رؤوسهم موافقين.

وأتابع: «لماذا إذاً لا تقومون بهذا في المنزل؟».

فأراهم يشيحون بوجوههم عندما تواجههم بالحقيقة: إنهم يخشون الإجابة؛ فالأمر يتعلق بحياتهم الأسرية. والأسوأ من ذلك هو أنهم قد يُضطرون إلى القيام بشيء حيال ذلك.

نقوم بالأمر ذاته مع أخطائنا المتعلقة بأسلوب تعاملنا مع الآخرين. ندرك أننا إن لم نطلب انتقاد سلوكنا فلن يقوم أحد بذلك.

إن هذا الأسلوب في التفكير مخالف للمنطق ويجب تركه. ومن الأفضل معرفة الحقيقة بدلاً من إنكارها والتهرب منها.

القاعدة الخامسة: لا يوجد سلوك مثالي.

إن عملية وضع نقاط للمقارنة، أي القول بوجود مثل أعلى للأداء يجسده بعض الناس والمؤسسات، أحد أكبر المخاطر في تشجيع الناس على التغير للأفضل. ولا يعود ذلك إلى عدم وجود فائدة ترجى من مقارنة أنفسنا بالأفضل في هذا المجال أو ذاك. ولكن ضررها

قد يكون أكبر من نفعها عندما تطبق بطريقة خاطئة. فالسعي للوصول إلى «المثالية» قد يعيق الوصول إلى «وضع أفضل».

في مجال عملي، ثمة كثير من نقاط المقارنة المتعلقة بالسلوك الناجح، ولكنها نقاط مقارنة مركبة. وهي تتكون عادة من عدة أشخاص وعدة أمثلة. فليس ثمة كائن بشري مثالي نقارن أنفسنا به، وليس ثمة مؤسسة مثالية أيضاً. يؤثر ذلك في طريقة تفكير الناس إذ يعتقدون وجود رجل أعمال مثالي عليهم أن يصبحوا مثله.

لا يمكنك ولا يجب أن تكون بمنزلة كل شيء لكل الناس. وإذا كان ثمة لائحة مكونة من 39 صفة لرجل الأعمال المثالي، فلست مطالباً بتحقيق العلامات الأعلى في جميع هذه الصفات. أنت لا تحتاج إلا بعضاً منها. ومهما يكن عدد الصفات التي لا تجسدها من بين هذه الصفات التسع والثلاثين، فإن السؤال الحقيقي هو: ما مدى خطورة المشكلة؟

هل هي خطرة إلى درجة أنها تستحق المعالجة؟ إن لم تكن كذلك فلا تقلق بشأنها. فأنت على ما يرام.

أشعر بالارتياح؛ لأن مايكل جوردان (وهو لكثيرين أفضل لاعب كرة سلة على الإطلاق) كان لاعب بيسبول عادي في الدوري الثانوي، وكان يجهد عندما يلعب الغولف كي يستطيع مجاراة عشرين لاعباً على الأقل يقطنون ضمن دائرة نصف قطرها 800 ياردة ومركزها منزلي في سان دييغو. إذا لم يكن مايكل جوردان (وهو رياضي استثنائي، بل في الحقيقة نقطة المقارنة المثالية للاعبي كرة السلة الآخرين) قادراً على التميز في أكثر من لعبة واحدة، فما الذي يجعلك تعتقد أن بإمكانك تحقيق إنجاز أكبر؟

لا يقتصر هذا على الرياضة وحدها. أنا أعمل مع كثير من الزبائن في قطاع الخدمات المالية. وعندما أراجع التصنيفات السنوية الخاصة بأداء المؤسسات مقارنة بمنافساتها أجد أن إحدى المؤسسات مصنفة بوصفها أفضل مصرف استثماري وثانية بوصفها أفضل مؤسسة تقوم بعمليات اندماج واستحواذ وثالثة بوصفها أفضل مؤسسة من حيث الأوراق المالية الخاصة بالدخل الثابت وهكذا دواليك لأكثر من عشر فئات من مجالات

العمل المصرفي. لا تستطيع أي مؤسسة تحقيق المرتبة الأولى في جميع المجالات. وقليلة جداً هي المؤسسات المتميزة في مجالي عمل في وقت واحد. ستكون المنافسة على أشدها في بيئة تزخر فيها جميع المؤسسات الكبرى بأفضل وألمع الموظفين المتخرجين في أفضل الجامعات؛ ولن تتمكن مؤسسة واحدة من التفوق في جميع المجالات.

ولا يختلف الأمر في مكان العمل، انظر حولك في مكتبك، أحد زملائك يكون الأفضل في المبيعات وآخر الأفضل في المحاسبة وغيره الأكثر نجاحاً بوصفه مديراً. ولا يوجد شخص متفوق في كل شيء.

ليس هذا تساهلاً مع الأداء المتواضع، بل هو نظرة واقعية، وهو أيضاً إتاحة فرصة لك حتى تتعامل مع هذه المفاضلة فتختار أمراً واحداً تريد تحسينه بدلاً من العمل على الجبهات كافة.

وحتى ضمن حدود مهنة تدريب رجال الأعمال التي أحترفها، فإنني قد قلصت طموحي إلى أمر واحد: مساعدة الناس على تحقيق تغيير سلوكي إيجابي بعيد الأمد. وأنا لا أضع الإستراتيجيات ولا أقوم بعمل إبداعي ثم إنني لا أقوم بالتدريب في مجال تقانة المعلومات أو العلاقات الإعلامية أو علم النفس الصناعي. بل يمكن أن تملأ لائحة الأمور التي لا أستطيع القيام بها عشرات الكتب. يمكنني التعايش مع ذلك؛ لأني اخترت السعي لأن أكون الأفضل في اختصاصي الذي أعترف بأنه جزء صغير من ميدان التدريب الواسع. فإن كنت أسعى إلى تحقيق الأفضل في هذا فعليّ تقبل حقيقة عدم قدرتي على أن أبرع في جميع المجالات الأخرى.

ينطبق الأمر نفسه على مهمة تغيير سلوكك. اختر قضية مهمة لك و«هاجمها» حتى تتحسن فيها. فإن كنت مستمعاً سيئاً، فاختر أن تصبح حسن الاستماع وليس أفضل مستمع في العالم (مهما يكن معنى ذلك)! وإذا كنت لا تشارك الآخرين في المعلومات فحاول التحسن في هذه الناحية؛ حتى لا تظل هذه القضية مشكلةً عندك (ولكن تذكر أنك لن تصبح كاملاً في رأي الجميع، ولا يفترض بك ذلك).

إن عملية المقارنة رائعة؛ لأنها تعلمنا رفع سقف أهدافنا. ولكننا غالباً ما نغالي في طموحنا عندما نطبقها على أنفسنا. وهذه هي مدرسة «عندما تكون جاهزاً، نار» للتطوير الذاتي. إننا لا نميز بين نقاط المقارنة بل نرغب في أن نكون الأفضل في كل شيء.

عندما يتعلق الأمر بالقيام بتغيير إيجابي طويل الأمد لا يكون لدينا سوى بندقية واحدة وطلقة واحدة. ولا يمكنك إصابة أكثر من هدف واحد بتلك الطلقة.

ملاحظة: ثمة فائدة لتجاهل نقاط المقارنة. يخشى الناس عادة أنهم إن تحسنوا في القضية «س» فإنهم سيتراجعون في القضية «ع». وهذا غير صحيح. أثبتت الإحصاءات أنك إن تحسنت في المجال «س» فهذا يساعد على التحسن في جميع المجالات الأخرى أيضاً. وفي حوزتي أكثر من 20,000 تقرير لملاحظات وتعقيبات تؤكد هذا. فإذا كنت مستمعاً سيئاً يحاول تعلم الاستماع بطريقة أفضل فسوف يرى الناس أنك تحاول أن تعامل الآخرين باحترام أكبر. وباحترامك لآرائهم لعلك تتمكن من سماع أفكارهم بطريقة أفضل. وسوف تستفيد من هذه الأفكار الجيدة. ويجعلك هذا بدوره تبدو قائداً أكثر اهتماماً مما يؤدي إلى رفع المعنويات؛ وبالتأكيد سيكون لذلك دور في تحقيق نتائج أفضل. كل شيء يتحسن جراء القيام بتغيير واحد. هذه حقيقة إحصائية.

القاعدة السادسة: يمكنك تحقيقها.

إذا كنت قادراً على قياسها

يقضي معظمنا جزءاً كبيراً من وقته في عمليات القياس. نقوم بقياس المبيعات والأرباح ومعدل النمو والعائد على الاستثمار والدخل مقابل الإنفاق ومبيعات المنتجات من ربع لآخر... إلخ. وبعدة طرق فإن جزءاً من مهامك عندما تكون مديراً وقائداً ذا كفاءة يتمثل في إعداد أنظمة لقياس كل شيء. إنها الطريقة الوحيدة التي نعرف عبرها جودة عملنا. إذا أخذنا بالحسبان إدماننا على القياس وفائدته المؤكدة فلعلك تعتقد أننا سنقوم بقياس «القيم الثانوية» في مكان العمل: مثل مدى معاملتنا للناس بأدبٍ أو فظاظة، وإلى أي حد نطلب معلومات في الاجتماعات بدلاً من إسكات الآخرين؟ وإلى أي حد نعض على لساننا بدلاً من التلفظ بملاحظات هدامة لا داعي لها؟

هذه هي القيم «الثانوية» التي يصعب قياسها كمياً؛ ولكنها في مجال الأداء الخاص بالعلاقات بين الأشخاص أهم من أي قيمة رئيسة يمكن أن تخطر على بالنا. ويجب أن ننتبه إليها إن كنا راغبين في تغيير سلوكنا وقطف ثمار ذلك التغيير.

قررت قبل نحو عشرة أعوام أن أصبح أباً أكثر اهتماماً. لذلك سألت ابنتي: «كيف يمكنني أن أصبح أباً أفضل؟».

فقالت: «إنك كثير الأسفار يا أبي، وأنا لا أمانع في هذا. ولكن ما يزعجني حقاً هو أسلوب تعاملك معي عندما تكون في المنزل. فأنت تتحدث كثيراً على الهاتف وتتابع البرامج الرياضية ولا تقضي وقتاً طويلاً معي. في إحدى عطلات نهاية الأسبوع وبعد أن كنت غائباً مدة أسبوعين كنت أرغب في الذهاب إلى حفلة نظمها أصدقائي، ولكن أمي منعتني، وقالت: إن عليّ قضاء وقت معك. لقد بقيت في المنزل ولكنك لم تقضِ أي وقت معي. لم يكن ذلك تصرفاً سليماً».

شعرت بالدهشة: والألم لأنها كانت على صواب ولأنني كنت أباً غافلاً سبب ألماً لابنته دون أي داعٍ. وأؤكد لكم أن ليس ثمة شعور أسوأ من هذا الشعور. لن ترغب أبداً في رؤية أبنائك يتألمون من أي شيء ولا في أن تكون أنت مصدر هذا الألم.

سرعان ما انتبهت فلجأت إلى الإجابة الأسهل التي أعلمها لجميع زبائني، وقلت: «شكراً. أعدك بأن أتحسن».

وبدأت منذ تلك اللحظة بإحصاء عدد الأيام التي أقضي في أثنائها أربع ساعات على الأقل متفاعلاً مع أسرتي دون الانشغال بالتلفاز أو بالأفلام أو بكرة قدم أو بالتحدث على الهاتف. وأقول بفخر: إنني تحسنت. وكانت الحصيلة في العام الأول 92 يوماً من التفاعل الفاعل مع أسرتي. ثم حققت في العام الثاني 110 أيام، ثم 131 يوماً في العام الثالث، ثم 135 يوماً في العام الرابع.

وبعد خمسة أعوام من تلك المحادثة مع ابنتي كنت أقضي وقتاً أطول مع أسرتي، وأصبحت أعمالي أكثر نجاحاً من الوقت الذي كنت أتجاهلهم فيه. لم أكن مزهواً بالنتائج فقط بل كنت أوثقها مثل محاسب ماهر مختص بـ«القيم الثانوية». وكنت فخوراً لدرجة

أني ذهبت إلى ابني وابنتي (وكلاهما في مرحلة المراهقة) وقلت لهما: «انظروا يا أولاد، 135 يوماً. أليس هذا إنجازاً باهراً؟ ما رأيكم بـ 150 يوماً؟».

قالا: «لا، يا أبي، لقد قمت بما فيه الكفاية». واقترح ابني بريان تخفيض ذلك إلى 50 يوماً. ووافقت ابنتي كيلي. وصوت كل منهما في نهاية المطاف على تخفيض كبير في الوقت الذي يقضونه معي.

لم تثبط ردة فعلهما من عزيمتي بل كانت مدهشة بمقدار دهشي عند المحادثة الأولى مع ابنتي قبل خمسة أعوام. لقد كنت شديد التركيز على الأرقام وعلى تحسين أدائي المنزلي سنوياً إلى درجة جعلتني أغفل عن أن ولديّ تغيرا أيضاً. فهذا الهدف كان منطقياً عندما كانوا في التاسعة من العمر، لكنه لم يعد كذلك عندما كبروا فصاروا في مرحلة المراهقة.

يمكننا، مهما بلغت مشاغلنا، قياس كل شيء إن كنا أذكياء بما فيه الكفاية لندرك أنه بحاجة إلى قياس. ويمكننا وضع أسلوب لمتابعته. فمهما كنت مشغولاً أو كثير الأسفار، يمكنك حساب عدد الأيام التي تقضيها سنوياً في المنزل على سبيل المثال. وكل ما عليك القيام به هو النظر إلى المفكرة والقيام بعملية العد. برغم سهولة ذلك، فكم واحداً منا وخاصة الأزواج والشركاء يشعر بالذنب إزاء غيابه المتكرر عمن يحب؟ وكم واحداً يفكر في حساب عدد الأيام التي يقضيها في المنزل؟

الأمر الغريب هو أننا نقوم بهذا بطريقة اعتيادية في أجزاء أخرى كثيرة من حياتنا خارج مكان العمل. إن العدائين الذين يتدربون بانتظام على المشاركة في سباق الجري يقيسون سرعة جريهم ويحتفظون بسجل خاص بالمسافات التي يقطعونها أسبوعياً. بل إن الرياضيين الهواة أيضاً، ممن يحاولون الحصول على أجساد متناسقة، يذهبون إلى النادي الرياضي متذكرين أنهم خسروا مقداراً من الوزن في اليوم السابق وأنهم، بعد ثلاثة أسابيع، يجب أن يرفعوا الأثقال التي يرفعونها الآن مع إضافة 20 في المئة إليها. فلماذا إذاً لا نطبق المقاييس ذاتها على الأهداف المهمة لنا؟

عندما تلمس جمال قياس «القيم الثانوية» في حياتك يبدأ تأثير العوامل الأخرى مثل حقيقة أن وضع أهداف رقمية يزيد من احتمالات تحقيق هذه الأهداف. قمت مثلاً باستخدام قياس آخر في حياتي الأسرية، وهو رؤية ما إذا كنت قادراً على قضاء عشر دقائق يومياً في محادثة تجري وجهاً لوجه مع زوجتي وابني وابنتي. وليست الدقائق العشر بوقت طويل، ولكنها تطور كبير إن قيست بـ «لا شيء». وجدت أني عندما أقوم بقياس نشاط من الأنشطة فإنني أزيد من احتمالات إنجازه. وعندما كنت أتعثر كنت أقول في سري: «حسنٌ، أنا أحصل على الفضل في تحقيق هذا الهدف، وهو لا يستلزم مني سوى عشر دقائق. لعلي أشعر بالتعب، ولكن هذا لا يهم. يمكنني الاستمرار وتحقيق الهدف». ولولا قياس هذا الهدف لازداد احتمال أن أتراخى فأتقاعس عن إنجازه أو أتخلى عنه.

القاعدة السابعة: حوِّل النتيجة إلى قيمة نقدية وأوجد حلاً.

إن المقاييس التي تطبقها على نفسك في أثناء سعيك إلى تغيير سلوكك يمكن تطبيقها على الآخرين، خاصةً إذا كان المال جزءاً من المعادلة.

على سبيل المثال، عندما لاحظ أحد أصدقائي الكلام البذيء الذي يتفوه به أولاده في المنزل بعد أن يتعلموه في المدرسة، قام بإنشاء «صندوق قَسَم» للأسرة. وفرض على كل من يتفوه بأي كلمة نابية أن يتبرع بدولار لهذا الصندوق. وكان أول شيء لاحظه الأب هو أن لسانه لم يكن يقل بذاءة عن ألسنة أبنائه خاصة بعد أن وجد نفسه يضع عدة دولارات يومياً في أثناء الأسبوع الأول. وعرف أن مصدر عادات أبنائه السيئة لم يكن إلا هو نفسه. إن تحويل العقوبة إلى قيمة نقدية يؤدي هذا الغرض.

فعندما تتكبد خسائر نقدية بسبب أخطائك فسوف تلاحظها على نحو أكبر. وما لم تكن تهوى خسارة المال بلا طائل فإنك ستغير أسلوبك في نهاية المطاف. لقد تلاشت الألفاظ البذيئة من المنزل في أثناء شهر واحد.

ثمة أساليب مختلفة لتحفيز الناس على تغيير سلوكهم. وأنا أوافق على أي شيء يؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، من المكافآت إلى الغرامات إلى الهدايا إلى الإجازات. إنها فكرة غير معقدة، ولكن قلة عدد من يفكرون في وضع مكافأة مالية لمن يعالج مشكلة من المشكلات أمر يدعو إلى الاستغراب حقاً. لقد أمضيت العقدين الأخيرين من عمري في تدريب رجال الأعمال، ولم يُدخل أي من زبائني حافزاً مالياً في العملية إلا في عام 2005. وقد كان واحداً من كبار المديرين في شركة صناعية على الساحل الغربي. كان فائق النشاط وكان يعاني من عدم مشاركة زملائه في المعلومات. وأكد لي مدير الشركة أنني، بغض النظر عن سوء التعقيبات والملاحظات وعن شدة ممانعة الموظفين، سأتمكن من الحصول على أجري. وقال رئيس مجلس الإدارة: «سيتحسن هذا الشخص؛ لأنه يفضل الموت على الفشل في أي شيء».

وكان رئيس مجلس الإدارة محقاً. فقد كان العمل مع هذا الشخص ممتعاً؛ لأنه كان مصمماً على التحسن. لقد فهم بسرعة أن كلاً منا ليس جزءاً مهماً في العملية. وأن الجزء المهم هم الأشخاص الذين يعملون معه وتحت قيادته. ولذلك فقد قام بأمر لم أشهده من قبل. لقد توصل إلى أن أهم شخص في هذه العملية هو مساعدته، فهي الشخص الذي يراه يومياً والذي يعرف أخطاءه حق المعرفة وكان رأيها فيما يحتاجه من تغيير هو الرأي الأكثر دقة وصدقاً. وكانت أيضاً في موقع يساعدها على مراقبة تحسنه، وكان بإمكانها تشجيعه وتذكيره عندما تفتر همته. ولذلك فقد جعل من تحسنه قضية مهمة لها بمقدار ما هي مهمة له. وقال لها: «إذا حصل مارشال على أجره فستحصلين على مكافأة قدرها 2,000».

لقد تمكنت من الحصول على مكافأتها في أثناء 12 شهراً.

لم أفكر في هذا أبداً. ولم أرَ أحداً يقوم به من قبل. ولكني أذكره الآن من أجل جميع الزبائن المستقبليين.

يمكنك فرض عقوبة مالية فتنتهي المشكلة، ثم يمكنك تحويل النتيجة إلى قيمة نقدية فتجد الحل. وللطريقتين نصيب من النجاح.

القاعدة الثامنة: أفضل وقت للتغيير هو الآن.

قلت لكم من قبل: إن 70 في المئة فقط من عشرات آلاف رجال الأعمال الذين حضروا محاضراتي وبرامجي طبقوا تماماً ما تعلموه، وقاموا بشيء فعلي لمعالجته. لست أشعر بالخجل من هذه الحقيقة، فهي تعني وجود معدل عدم التزام يبلغ 30 في المئة.

وإن كنت قد وصلت إلى هذه المرحلة في قراءة هذا الكتاب فأنا واثق بأنك تعتقد أنك ستقوم بشيء مما نصحتك به (ولو مجرد شيء واحد متواضع). (مثلاً ما مدى صعوبة الكف عن معاقبة ناقل الرسالة؟) ولكني سأذعن إلى حقيقة أن كثيراً من القراء سيقومون بشيء، وكثير منهم لن يقوموا بأي شيء.

ونقوم بإجراء مقابلات مع مئات الناس الذين شاركوا في برامجنا التدريبية، وذلك بعد عام من انتهاء كل برنامج. وكنا نسأل من لم يقم بشيء عن سبب عدم التزامه بما وعد به بعد حضوره التدريب الخاص بالقيادة. ويمكنني القول: إن أكثر الناس الذين لم يقوموا بشيء لم يكونوا أقل شأناً ممن تغيروا، ولم يكونوا أقل ذكاءً منهم، وقد كانت لديهم القيم ذاتها تقريباً.

إذاً، لماذا لم يقوموا بما التزموا القيام به؟ يمكننا أن نجد الجواب في الحلم. إنه حلم يراودني، ولعله يراودك أنت أيضاً. وهو يشبه شيئاً مثل:

«أنا مشغول كثيراً في الوقت الحالي كما تعلم. وفي الحقيقة أشعر بأنني مشغول الآن أكثر من أي وقت مضى. وفي الحقيقة أشعر من وقت لآخر بأن حياتي خارج السيطرة.

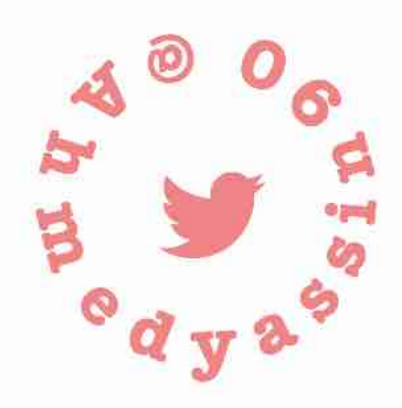
لكننا نعمل على معالجة بعض التحديات الخاصة الفريدة حالياً. وأنا أشعر بأنني سأصبح أقل انشغالاً بعد شهرين أو ثلاثة. وبعد ذلك سأقضي أسبوعين من الراحة؛ كي

أعيد تنظيم نفسي، وأقضي بعض الوقت مع الأسرة وأبدأ عند ذلك بمعالجة المشكلات. سيأتي هذا الوقت قريباً وبعد ذلك لأن أكون على هذا القدر من الانشغال أبداً».

هل جاءك في يوم من الأيام حلم مثل هذا الحلم؟ كم مرة أتاك؟ وما تأثيره فيك؟ لعله حان وقت التوقف عن الحلم بوقت لا تكون فيه مشغولاً؛ لأن ذلك الوقت لن يأتي أبداً. إنه حلمك... ولكنه سراب أيضاً.

لقد تعلمت درساً قاسياً وأنا أحاول مساعدة أناس حقيقيين على التغيير السلوكي الحقيقي في العالم الحقيقي. لا يوجد «أسبوعان فقط». انظر إلى أين تتجه الأمور! لا يسود المنطق. ثمة فرصة كبيرة لأن يكون الغد حافلاً بالمشاغل كما هو يومنا الحالي تماماً.

إذا كنت ترغب في تغيير أي شيء في نفسك فإن الوقت الأفضل للبدء هو الآن. اعرض على نفسك السؤال الآتي: «ما الذي أرغب في تغييره الآن»؟ ثم قم به على الفور، فهو أكثر من كافٍ... الآن على الأقل.


@Ahmedyassin90

الفصل الرابع عشر

تحديات خاصة بمن هم في موقع المسؤولية

مذكرة إلى العاملين: كيفية التعامل معي.

كان برنامج إيموس في الصباح (Imus in the Morning) الذي واصل دون إيموس تقديمه سنوات كثيرة واحداً من أكثر البرامج الإذاعية الحوارية شعبيةً. وهذا البرنامج اليومي مكون من مزيج غريب من الأحداث الراهنة والأغاني الهجائية التي يتشدق بها إيموس ومن مقاطعات من زملائه ومقابلات مع المستمعين الذين يتصلون به، وهم يتنوعون من سياسيين نافذين ومذيعين وكتاب يروجون لكتبهم إلى مواطنين عاديين. إن الشرط الوحيد الذي يضعه إيموس على استضافة أي شخص هو ألا يكون مضجراً.

إن شخصية إيموس على الهواء (قد يكون هذا حقيقياً أو لا يكون) شخصية رجل ناقم. كان دائماً غاضباً من شيء ما سواءٌ كان نفاق الحكومة أو مدى جودة الهواء في الإستوديو. ولا يمكنك أن تعرف إن كان إيموس ليبرالياً أو محافظاً أو ديمقراطياً أو جمهورياً أو متشدداً في القضايا الأخلاقية أو متساهلاً. ولا يمكنك أن تتوقع كيف سيعامل ضيوفه، ولكنه عادل في إساءته للجميع. يكون مهذباً يظهر الاحترام أحياناً، ويكون فظاً في أحيان أخرى وينعت الناس على الهواء «بالبلادة» و«المراوغة» و«الكذب». والشيء الوحيد الأكيد هو أنك سوف تنزعج من إيموس عند مرحلة من المراحل حتماً. ويفلت إيموس من العقاب على سلوكه المنفر هذا؛ لأنه يوضح للمستمعين من وقت لآخر ما يقوم به. فهو يقول: «الشيء الوحيد الذي يجب تفهمه هو أن كل ما أقوله في هذا البرنامج هزل

ومزاح، ولا يمكنك أخذه على محمل الجد. ستعرف أنني جدي فقط عندما أقول الكلمات الست الآتية: (يجب عليك الكف عن ذلك الآن) أما الباقي فكله مزاح».

يشبه كلامه هذا نوعاً ما التحذير الذي تضعه السلطات الصحية على علب لفافات التبغ، وهذا تصرف ذكي. إنه عملياً يرشد الجمهور إلى كيفية التعامل معه. ولعل هذا هو سر النجاح الدائم لبرنامج إيموس في الصباح، ولكونه واحداً من أنجح البرامج في حقبة تتميز بالمنافسة الحامية.

هذه مهارة يجب أن يتعلمها جميع القادة.

ألن يكون رائعاً لو قام جميع المديرين بذكر التحذيرات ذاتها؟ أليس من الأفضل أن يكتبوا تحذيرات عن أنفسهم كما يفعل إيموس، إن كانوا مغرورين؟

تخيل مكان عمل يخبرك فيه رئيسك: «اسمع، أنا أحب معاقبة ناقل الرسالة. لذلك كن حذراً عندما تنقل لي خبراً سيئاً، فقد أمسك بخناقك، حتى لو كنت أعلم أن سبب ما حدث لم يكن خطأً ارتكبته أنت». أو «مهما تكن فكرتك رائعة أو متكاملة فسوف أقوم بإضافة تعديل صغير؛ بغية تحسينها. سوف يكون دافعك الأول هو الاستماع لي والعمل بموجب اقتراحي. رجاءً لا تفعل ذلك. هز رأسك فقط وتظاهر أنك تستمع. وإذا كنت ذكياً كما كنت أعتقد عندما وظفتك فإنك ستتجاهل اقتراحي وتنفذ الفكرة بأسلوبك أنت».

يقوم كثير من المديرين بتصرفات تشبه هذا التصرف مع موظفيهم. أعرف رجلاً عصامياً ذا طبع ناري. إنه لا يفقد أعصابه في كثير من الأحيان، ولكنه يكون مشغولاً دائماً منذ الساعة الرابعة صباحاً بإملاء تعليماته على مساعدته وبالمكالمات الهاتفية إلى مختلف بلدان العالم وباجتماعَيْ فطور يومياً وليس باجتماع واحد فقط. وفي الوقت الذي نبدأ فيه يوم عملنا يكون قد عمل يوماً كاملاً وبدأ يوماً آخر. ونتيجة لذلك فقد أصيب بتعب مزمن فصار عديم الصبر. يمكن لأي أمر تافه مزعج أن يفقده صوابه. ولكن الأمر الإيجابي هو أنه يعرف نفسه. وهو لا يؤدي دوراً مسرحياً كما يفعل مدرب البيسبول الذي يثور غضباً على قرار سيئ للحكم، بل يكون غاضباً حقاً. ولكن ثورته تهدأ بمثل سرعة

اندلاعها. تلعب ثورات الغضب هذه في رأيه دور صمام تنفيس. لقد شهدت إحدى ثورات غضبه ولم تكن الصورة جميلة. لقد بدأ بعض الموظفين بالبكاء في أثناء إحدى ثورات غضبه الطويلة. أما ما يصب في صالحه فهو أنه يستعيد هدوءه على الفور، ويقول دائماً لموظفيه: «أنا لست غاضباً منكم، بل غاضب بوجه عام. وما حدث قد حدث؛ وقد نسيته كله. وأنا آسف لأنكم سمعتموه وشاهدتموه». ربما يكون بعض من كلامه غير دقيق (لأنه يكون على الأرجح غاضباً من تصرف قام به أحد الموظفين) ولكن ذكاء تصرفه يجعلهم يعتقدون أنه يتصرف بحماقة فقط، وأن عليهم تجاهل ذلك.

إن هذا النوع من الصراحة جدير بالتقدير؛ لأنه صادر عن مدير يحاول التحسن عبر اعترافه بوجود عيب إداري لديه وعبر إطلاع زملائه على عيبه وطلب مساعدتهم لمعالجته. (لو كنت مدربه لطلبت منه التماس الاقتراحات والأفكار من الموظفين عن كيفية إصلاح هذا الخلل، ولكن دعونا نسير بالأمر خطوة خطوة).

عملت قبل بضعة أعوام مع مدير علاقات عامة يواجه صعوبات في الاحتفاظ بمساعداته الشخصيات. كان يقوم بتوظيف أفضل المرشحات، ولكنهن كن يتركن العمل بعد ستة أشهر أو سبعة. لم أكن قادراً على متابعتهن للحصول على تعقيباتهن وملاحظاتهن ولمعرفة الأسباب التي دعتهن إلى ترك العمل. لذلك قمت بإجراء تجربة. طلبت من زبوني تخيل التعقيبات والملاحظات التي كنت سأحصل عليها منهن. ما النواحي الإيجابية السلبية فيه برأيهن؟ ومن ثم طلبت منه كتابة ذلك على شكل مذكرة بعنوان «كيف يمكن التعامل معي؟» سيجري تقديمها إلى مساعدته القادمة. وإليكم ما كتبه:

> «أنا أحسن التعامل مع الناس وأحسن أكثر التعامل مع الأفكار. إذا عانى أحد الزبائن مشكلة فعملي هو إيجاد حل مبتكر. لكنني سيئ في جميع الأمور الأخرى. أكره الأعمال الورقية وأستثقل القيام بالمجاملات العادية التي ينتظرها زبائن الشركات التي تقدم الخدمات الشخصية. ولا أقوم بالمتابعة عبر رسائل الشكر، ولا أستطيع تذكر أعياد الميلاد، وأخشى الإمساك بسماعة الهاتف؛ لأني دائماً أجد على الطرف الآخر شخصاً يعاني مشكلة من المشكلات فلن يتصل بي أحد ليقول لي: إن أمر قبض كبيراً في طريقه إلي، أو، إني ربحت جائزة اليانصيب. يجب أن تعرفي ذلك عني. لدي فكرة جيدة عن

أوضاع العمل، ولكني أكره الميزانيات وتقارير النفقات وتقديراتها. ويعتقد الناس أنني مدير فوضوي، وهم على صواب. لست أباهي بذلك أو أنتقص من قيمة نفسي، فهذه هي الحقيقة.

أما على الجانب الشخصي فأنا إنسان نزيه مهذب، ولن أصرخ في وجهك أبداً. عندما تسير الأمور على ما يرام ونفلح في تحقيق بعض الإنجازات الصعبة المتتالية أبدأ بالاعتقاد أنني واحد من أظرف الناس وأكثرهم سحراً في العالم. وقد يتحول مزاحي إلى سخرية وتهكم في هذه الأوقات. ولكن أرجو ألا تأخذي هذا على محمل شخصي. ومن الأفضل أن تقولي لي: إني تجاوزت الحدود. أتمتع بشخصية هادئة تشجع على الحرية الشخصية. كلما ازدادت الأمور صعوبة، ازددت هدوءاً. تلك هي ردة فعلي الغريبة إزاء الضغوط. لا تسيئي فهم هذا السلوك الهادئ فتظنني أنه لا مبالاة، بخلاف ذلك فأنا شديد الحرص. وأنتظر منك شيئاً واحداً: أريد منك أن تقومي بأكبر قدر من عملي تستطيعين القيام به. فكلما قلّت المسؤوليات الملقاة على عاتقي كان أدائي أفضل. قومي بذلك وسننجح معاً بنحو هائل».

وقد قام بتسليم هذه الوثيقة إلى مساعدته الجديدة في يوم عملها الأول، وهي فتاة نشيطة حديثة التخرج من جامعة ميشيغان تدعى ميشيل. وعندما قابلته بعد نحو 18 شهراً، كنت أتوق لمعرفة إن كان يتحسن في مشكلته التي سميتها «تسرب المساعدة الشخصية».

سألته: «هل تسير الأمور على ما يرام مع ميشيل»؟

قال: «أوه، نعم».

سألته متشككاً: «حقاً؟».

وأجابني: «لقد أرسل لها (وليس لي) جميع الزبائن سلال فاكهة فخمة أو زجاجات شمبانيا؛ تعبيراً عن امتنانهم. لقد أخذت القضية على محمل الجد عندما قلت لها: إنني أريد مساعدة تقوم بعملي أنا. ويبدو أنها تحميني من جميع المشكلات التي تأتي

إلى مكتبها تقريباً فتحلها بنفسها. لم يكن هذا ليحدث لو لم أخبرها بالطريقة المثلى للتعامل معي».

المثير (والمطمئن) في هذه القصة هو أنها مثال على مدير يقيم عيوبه بدقة، وتتفق معه مساعدته في ذلك. لا تسير الأمور دائماً على هذا النحو بل تكون الهوة سحيقةً في بعض الأحيان بين نظرة الرئيس إلى نفسه ورأي الموظفين، بل سحيقةً جداً. ويظهر التباين بأوضح أنماطه عندما يستنتج الموظفون أن تصور الرئيس للأسلوب الأمثل للتعامل معه تصور خيالي أو حالم. صادفت هذا قبل بضع سنوات مع رئيس قسم كان يباهي بصراحته وبعدم محاباته أحداً. لم يكتب ذلك أبداً في مذكرة عنوانها «الأسلوب الأمثل للتعامل معي» ولكنه كان دائماً ينبه الموظفين إلى أنه يمقت المنقادين والمتملقين وأن السبيل الأقصر لحجز موقع في الفريق المفضل لديه هو الأداء الجيد حصراً. ولسوء الحظ فقد كان موظفوه يعدون ذلك التقويم الذاتي مجافياً للحقيقة تماماً. فقد كان الرجل عديم الحيلة أمام المتملقين وكان يكره أن يناقشه أحد ويكافئ عادة من يوافقونه الرأي على حساب من يختلفون معه. وأصبح ما كان يجب أن يكون فرصة لتحقيق الانسجام بين الرئيس والموظفين نكتة لاذعة عمقت الخلاف بين الطرفين.

إن النوع الآخر من التباين أقل حدة. وهو يحدث عندما يكون تقويم المدير لنفسه دقيقاً، ولكنه ليس ذا صلة بالموضوع. لقد صادفت هذا مع مدير شركة طاقة كان معروفاً باهتمامه بأدق التفاصيل، فوصل به الأمر إلى حد تصحيح الأخطاء الإملائية وأخطاء علامات الترقيم في المذكرات والرسائل. لقد كان مدرساً للغة الإنكليزية، ثم انتقل إلى دراسة القانون التجاري، حيث أسهم اهتمامه بالتفاصيل في نجاحه. لقد كانت شركة الطاقة أحد زبائنه في البداية. واستطاع توجيهها بمهارة كي تنجو من الإفلاس. ويعود الفضل في ذلك جزئياً إلى ولعه بالتفاصيل. فقام مجلس الإدارة بسبب ذلك بتعيينه مديراً لها. وعند ذلك بدأت المشكلات.

لم يكتب هذا الرجل أبداً مذكرة عنوانها: «الطريقة المثلى للتعامل معي». (لم تكن الفكرة قد خطرت له بعد). ولكنه لم يكن مضطراً لذلك.

كان دائماً يستل قلماً أحمر فيصحح ما كتبه أحد كبار موظفيه، وكان يرسل إشارة لا تخطئ مفادها: «هذا مهم لي». وانتشرت شائعة في أوساط المديرين تقول: إن من يرغب في ترك انطباع جيد لدى مدير الشركة الجديد ليس عليه إلا كتابة مذكرات خالية من الأخطاء الإملائية وأخطاء علامات الترقيم. إذا لم يقم مدير الشركة بتغيير أسلوبه هذا، فلن تكون النتيجة سوى عصيان يحدث في القريب العاجل أو أن يتحول الموظفون إلى مجموعة من النحويين الموهوبين.

استدعتني الشركة عند تلك المرحلة. يمكنك تخيل المشكلة. كان مدير الشركة يرسل إشارات بشأن ما كان ينتظره من المديرين الذين يعملون تحت إدارته. وكانت تلك الإشارات تتمتع بمزية إضافية هي أنها حقيقية. ولكن المديرين ظنوا أن هذا أمر سخيف وأن الشركات لا تدار بمثل تلك الطريقة، ولا يجب أن يجوز تقويم موهبة كبار المديرين على هذا النحو. قمت باستعراض تعقيبات وملاحظات موظفيه. وكان التعليق الأول: «إن خمسة ملايين دولار سنوياً أجر مرتفع جداً لمحرر». التعليق الثاني: «ضع القلم الأحمر جانباً». التعليق الثالث: «لم نعد في الصف الأول الابتدائي». واحتجت إلى أشهر كثيرة حتى أقنع مدير الشركة بأن تصحيح الأخطاء النحوية في مذكرة داخلية ليس إلا استغلالاً سيئاً وغير لائق لوقته. ما كان مهماً في نظره لم يكن مهماً في نظر موظفيه. لقد كان هذا تبايناً خطراً ليس له أو للشركة قدرة على تحمل تبعاته.

وأتيت على ذكر ذلك لأن كتابة مذكرة إلى الموظفين عنوانها «الطريقة المثلى للتعامل معي» ليس مجرد تمرين على تقويم الذات يستحق الإعجاب بل طريقة مضمونة النجاح لتشجيع الحوار مع الموظفين. ولكن عليك التزام جانب الحذر: يجب أن تكون مذكرتك صادقة وأن يصدق الموظفون أنها دقيقة والأكثر أهمية من ذلك أن يصدقوا أنها على قدر كافٍ من الأهمية. وجدير بك، إن أخفقت في تحقيق أحد الشروط الثلاثة أن تبقي تعليماتك لنفسك.

لا تسمح لموظفيك بإغراقك

لعل أعظم مزايا أن تكون مديراً (أي نوع من المديرين، سواء كنت تدير طاقم عمل مكوناً من ثلاثة أشخاص أو قسماً يضم 30,000 موظف) هو أنك تتخذ قرارات من جميع الأنواع. تبدأ الاجتماعات وفقاً للمواعيد التي تحددها أنت وتعقد في الأماكن التي تختارها وتنفض عندما تقول ذلك. وسواء كنت مديراً عظيماً أو سيئاً فليس عليك أن تجيب عن أسئلة مرؤوسيك بل تقع هذه المسؤولية على عاتقهم هم.

ثمة جانب سلبي خطر لهذا يعمي أبصار المديرين عندما يرفلون في نعيم السلطة.

عندما تكون مديراً تكون وحدك القادر على معرفة مدى اعتمادك على مرؤوسيك. فأنت دون ولائهم ودعمهم لا تساوي شيئاً. (أنت تعرف هذا، وإن كنت قائداً حكيماً فلا بد أنك تقوم بنحو متكرر بتذكير الناس بمدى حاجتك إليهم). لكن لا يجوز أبداً أن تنسى أن هذا أمر متبادل. وكما تعتمد على موظفيك فإنهم يعتمدون عليك في نواحٍ قد لا يكون لها علاقة بالأداء في العمل. فهم يتوقون إلى لفت انتباهك، ويرغبون في الحصول على استحسانك ومودتك. وإن كنت تتمتع بأي نوع من الشخصية القيادية فإنهم يقيسون، بكل ما تعنيه الكلمة، مكانتهم في الشركة بطول المدة الزمنية التي يقضونها معك.

لا بأس في هذا. فما من سبيل إلى تطور المرؤوسين أفضل من اللقاء شخصياً مع مديريهم، بحيث يمكنهم مراقبة سلوكه ومحاكاته، ولكن هذا الاعتماد المتبادل يمكن أن يتحول إلى مشكلة.

أعرف كبيرة المحررين في واحدة من أهم المجلات النسائية. وهي سيدة حسنة التنظيم تفخر بقدرتها على أداء عملها الحافل بالضغوط مع المحافظة في الوقت ذاته على حياة أسرية سعيدة مع زوجها وطفليها الصغيرين. وكانت قاب قوسين أو أدنى من أن تكون مديرة مثالية: فهي عادلة منصفة، وبابها مفتوح أمام الجميع. (كانت منصفة مع الناس، حتى بعد أن تطردهم فقد كانت تساعدهم على الحصول على عمل جديد).

لكن ثمن الكمال كان شيئاً لم تتوقعه هذه المديرة، إذ إنها أم تهتم بمنزلها وكانت تحرص على العودة إليه بحلول الساعة السادسة والنصف مساءً لتقضي بعض الوقت مع أطفالها. ولاحظت بمرور الزمن أنها كانت تختلق الأعذار أكثر فأكثر؛ كي تتأخر في عملها إلى درجة أنها بقيت في مكتبها حتى الساعة التاسعة والنصف أو العاشرة مساءً مدة عامين بنحو متواصل. اعتقدت في البداية أن ذلك كان بسبب حبها لعملها (يمكن أن تكون إدارة مجلة ناجحة تحقق الأرباح عملاً ممتعاً جداً). ثم أدركت بعد أن حللت المشكلة أن الأمر لا يتعلق بها. فقد كان موظفوها يعتمدون عليها كثيراً. ويعود كثير من هذا لانفتاحها واستعدادها للمساعدة. لقد أوجدت بيئة عمل يمكن فيها للجميع أن يقابلوها شخصياً. كان الجميع يرغب في ذلك طبعاً. وأدخلها الأمر في دوامة لا قرار لها، فلم يعد بإمكانها مغادرة مكتبها. كان الناس يأتون دائماً إليها في نهاية اليوم قائلين: «أحتاج إلى عشر دقائق من وقتك». ولما كانت المديرة المثالية فقد كانت تمنحهم ما يريدون. والمفارقة هي أنها كانت تفقد السيطرة؛ لأنها في موقع السلطة.

وحتى تضع الأمور في نصابها جمعت موظفيها وقالت لهم: «من الآن فصاعداً سأغلق بابي بعد الساعة السادسة إلا الربع. بعد ذلك يحين وقت (اغرب عن وجهي) ولا يحق لأحد أن يراني سوى أطفالي».

أسهم هذا في حل نصف المشكلة فقط. بدأت تعود إلى منزلها عند الساعة السادسة والنصف يومياً. ولكن موظفيها شعروا بالضياع والإهمال. وطلبت مني المجلة التدخل عند تلك المرحلة.

قلت للمديرة: إن جعل الموظفين أقل اعتماداً عليها أمر جيد، ولكنهم لا يزالون بحاجة إلى القيادة والتوجيه. وطلبت منها تنظيم مناقشات مع كل من مرؤوسيها المباشرين بمفردهم لمناقشة أمرين:

الأول: طلبت منها أن تسأل كلاً منهم: «دعنا نستعرض مسؤولياتك. هل ثمة نواحٍ تعتقد أني يجب أن أكون معنية بها أكثر أو أقل؟» وكانت تجعلهم يحددون المجالات التي يجوز لهم طلب مقابلتها شخصياً بشأنها والنواحي التي لا تحقق ذلك الشرط. لقد كانت

في حقيقة الأمر تقوم بتفويضهم القيام بمزيد من المهام، ولكن بطريقة كريمة ومشجعة. أي إنها كانت تسمح لهم بتحديد مقدار المسؤولية الذي يمكنهم تحمله.

الثاني: طلبت منها أن تقول: «دعونا الآن نستعرض المهام الملقاة على عاتقي. هل حدث ورآني أحدكم أقوم بعمل لا يجب أن يقوم به شخص من مستواي الوظيفي؟» كانت تجبرهم على استنباط أفكار للتقليل من ارتباطها بهم. وكانت في الحقيقة تحثهم على مساعدتها على العودة إلى منزلها عند الساعة السادسة والنصف. هل ثمة هدية يقدمها مدير لموظفيه أفضل من هذه؟ والضد بالضد.

لم أكن مضطراً إلى تذكيرها بأن تقول: «شكراً لكم».

تذكر هذا عندما تجد نفسك محاصراً بموظفين متطلبين يحتاجون المساعدة. إذا كانوا يحتاجون الكثير من وقتك فلا يمكنك أن تطلب منهم الكف عن إزعاجك بل عليك «فطامهم» وجعل الأمر يبدو، وكأن الفكرة فكرتهم. دعهم يدركون ما يجب أن يقوموا به بمفردهم. ودعهم يخبروك بالنواحي التي لا يحتاجون إلى مساعدتك عليها. ثمة خط رفيع يفصل بين اللقاء الشخصي المشروع مع المدير ووقت الاختلاء بالذات. ويعود الأمر لك بوصفك مديراً كي تجعل موظفيك يواجهون ذلك.

كف عن التصرف، وكأنك تدير نفسك

إن أخبر المدير موظفيه عن كيفية التعامل معه فإن هذا تصرف جدير بالإعجاب، ولكنه لا يحل تماماً إحدى أعظم مفارقات العوامل المؤثرة في العلاقة بين المدير والمرؤوسين ألا وهي: يفترض كثير من المديرين أن سلوك موظفيهم يضاهي سلوكهم حماسة وذكاءً، وخاصة من حيث طريقة توظيف ذلك الذكاء. ولا يمكنك أن تلومهم على ذلك.

لو كنت مديراً فائق النجاح لرغبت في ملء مؤسستي بنسخ... عني. هل ثمة طريقة أفضل لضمان أن يجري كل شيء في العمل وفقاً لأسلوبي؟ هذا بالمناسبة ميل طبيعي تماماً. وعندما يعطى لنا الخيار فإننا سنفضل تشغيل الذين يشبهون كثيراً الشخص الذي نراه يومياً في المرآة.

لا شك في أن لدينا من الذكاء ما يكفي لنعلم أن حشو مؤسسة بالمستنسخين الذين يعملون بطريقة روتينية موحدة لن يؤدي إلى إحداث التنوع فيها. فأنت بحاجة إلى أصوات متنوعة وأفكار وشخصيات مختلفة. أعرف من خبرتي أن الأصوات التي تغرد خارج السرب والتي تتحدى أسلوب التفكير الجماعي السائد والوضع الراهن هي ما يجعل المؤسسة تزدهر وتتقدم.

أضف إلى ذلك أن فريق عمل مكوناً من أشخاص متشابهين لا ينتج عملاً جماعياً سلساً. فلو كنت مايكل جوردان، على سبيل المثال، وكنت أرغب في تكوين فريق كرة سلة فسأود الحصول على لاعب آخر مثلي، ولكني أظل بحاجة إلى لاعبين أو ثلاثة أطول وأقوى مني؛ حتى يلعبوا في الخط الأمامي. وسوف أحتاج إلى لاعب رشيق سريع كالبرق؛ كي يمدني بالكرات. ولا شك في أن فريق كرة سلة مكون من خمس نسخ من مايكل جوردان سيكون ملفتاً للأنظار، لكنه ليس فريقاً متكاملاً بالتأكيد.

إن معظم المديرين أذكياء بما فيه الكفاية حتى يدركوا هذا فيقاوموا إغراء الاكتفاء بتشغيل من يشبهونهم فقط. ولكن ذلك لا يعني أن الرسالة قد وصلت كلها. وأنا أجد نفسي في بعض الأحيان في حاجة إلى تذكير أكثر المديرين حساسية وانتباهاً قائلاً: «أنت لا تقوم بإدارة نفسك».

اصطدمت بهذا الأمر عندما عملت مع مدير شركة خدمات كبيرة. دعونا نسميه ستيف. كان ستيف يفخر بكونه قائداً عظيماً يجسد القيم التي يشجع موظفيه على التزامها. بل كان في حقيقة الأمر يعد نفسه مثلاً أعلى لقيم القيادة في شركته.

وكما أفعل مع جميع زبائني، فقد أعلمت ستيف بآراء زملائه فيه. وبرغم أن الجميع تقريباً كانوا مسرورين بإدارة ستيف للشركة إلا أنهم أجمعوا على أنه يعرقل مسيرة التواصل المفتوح. وكان سلوكه في هذا المجال تحديداً يتناقض مع رسالته. فهو لم يكن يقرن القول بالعمل.

قلت: إنها مشكلة صغيرة الشأن سهلة الحل إذا أبدى ستيف استعداداً للتغيير. فسأطلب منه الاستماع أكثر والتماس الأفكار والاقتراحات من الآخرين. وسوف أخبره أن ليس

بإمكانه فض أي اجتماع دون سؤال جميع الموجودين إن كانت قد أتيحت لهم فرصة مناسبة لعرض أفكارهم. وسوف يكون قادراً على معالجة تقصيره هذا في تشجيع الحوار إذا واظب على القيام بذلك مدة تزيد عن 12 شهراً.

لم يكن الأمر بتلك السهولة. ولم أخرج بنتيجة بعد أن قمت بدراسة التعقيبات والملاحظات التي زودني بها موظفو ستيف. فمن جهة كانت هذه التعقيبات والملاحظات تقول: إنه يقمع المناقشة الحرة، وكانت من جهة أخرى تقول: إنه يغير آراءه كثيراً. كان ذلك محيراً؛ لأن من يقمعون المناقشة الحرة ليسوا ممن يغيرون آراءهم كثيراً. وبدا أن العيبين كانا فريدين حقاً.

لكن ما زاد الأمر تعقيداً هو أن هذه التعقيبات والملاحظات كانت محل سخرية ستيف، إذ قال: «قد أكون مقصراً في نواحٍ كثيرة، ولكن بالتأكيد ليس في قمع الحوار. فأنا دائماً أناقش كل شيء مع الموظفين».

وتذكرت أن أحد المديرين لدى ستيف قال لي في أثناء المقابلة التي أجريتها معه: «تذكر أن هذا الشخص هو بطل العالم في مجادلة نفسه. لقد كان نجماً بارزاً في الجدال عندما كان في الجامعة».

الآن أصبح للتعقيبات والملاحظات مغزى!

ولأن ستيف كان بارعاً في الجدال، كانت ردة فعله الأولى، كلما أتى موظف إليه بفكرة ما، هي اتخاذ وضعية الجدال والبدء باصطياد الأخطاء والعيوب في الفكرة. ولم يكن الموظف يملك سوى الصمت حيال هذا الهجوم الكلامي الكاسح الذي يشنه عليه مديره. ثمة شخصان بوجهتي نظر مختلفتين. يعتقد ستيف أنه يجري حواراً مفتوحاً، لكن الموظف يعتقد أنه قد تعرض للقمع.

وزاد ستيف الطين بلةً عبر جداله مع نفسه أيضاً. يقول قائل: «لِمَ لا نحاول هذا؟». فيوافق ستيف. كان يوحي لجميع العاملين أنه يدعم الاقتراح. ولكن بعد بضعة أيام وبعد أن يكون قد أشبع الاقتراح جدالاً وتمحيصاً مع نفسه كان يغير رأيه قائلاً: «أرجح أنها

ليست فكرة جيدة». كان منفتحاً كما يعتقد هو، أما من وجهة نظر العقل الجماعي لموظفيه فقد كان شخصاً غامضاً محيراً.

دعونا لا ننساق إلى القول: إن بوسعك فعل هذا عندما تكون في موقع القيادة. لا يمكنك تحفيز 200 شخص على الصعود إلى تلة، ثم تقول لهم بعد شروعهم بذلك: «انتظروا لحظة، قد لا تكون فكرة جيدة». إذا قمت بذلك بضع مرات فلن يكون لدى أحد أي حافز للقيام بذلك أبداً، بل سيكتفي الجميع بالجلوس والانتظار.

دعونا نركز على جعل ستيف يدرك المشكلة التي أرغب في تسميتها «مغالطة القاعدة الذهبية». تصادفنا هذه المغالطة عندما يعتقد المدير أن الناس الذين يديرهم يشبهونه ويحبون، عبر طاعة عمياء للقاعدة الذهبية، أن يعاملهم المدير كما يحب أن يعاملوه.

أحب أن يعاملني الآخرون بهذه الطريقة، لذلك أعاملهم بها.

ووافق ستيف على كلامي عندما قلت له: إنه يحب الجدال الشديد؛ لأنه يتيح له إظهار نقاط قوته: «أحب أن يفعل الناس معي ذلك، خلط الأمور، والجدال».

فقلت: «هذا لطيف، ولكنهم ليسوا على شاكلتك».

وأجاب: «ما العيب في هذا؟ ما العيب في أن أعبر عن رأيي وأن يقوم شخص آخر بالتعبير عن رأيه ثم نجري نقاشاً صحياً؟ أحب ذلك».

فقلت: «جيد، لكنك أنت المدير، وهم ليسوا كذلك. كنت متميزاً في الجدال أيام الجامعة ولم يكونوا كذلك. ليست هذه بمنازلة عادلة! كل ما تقوم به هو القول: (أنتم تخسرون وأنا أربح). ليست لديهم فرصة للتغلب عليك في هذه اللعبة. لذلك فهم يختارون عدم المشاركة فيها».

ورد قائلاً: «هذا غير صحيح؛ ثمة موظف يحب الجدال قدر حبي له».

قلت: «تلك هي المشكلة. ينجح أحياناً أسلوبك في الجدال، وخاصة مع من يحبون مناقشة جوانب القضية كافة، ولا ينسحبون من المبارزة الكلامية. لو كان جميع الموظفين

مثل هذا الشخص، فليس ثمة مشكلة. ولكن تسعة وتسعين في المئة من فريق عملك، لسوء الحظ، ليسوا كذلك. فنجاحك مع شخص واحد لا ينسحب على الجميع. لماذا؟ لأن ذلك الموظف الاستثنائي يشبهك تماماً، ولكنك لا تقوم بإدارة نفسك».

كما هو متوقع: نجح ستيف البارع في الجدال في جرّي إلى جدال ساخن. ولحسن الحظ فقد أصابت عبارة «أنت لا تدير نفسك» هدفها، فأدرك الأمر بطريقة مفاجئة ورأى أنه كان يتصرف معتمداً على افتراض خاطئ مفاده: إن ما هو جيد له جيد للجميع.

منذ تلك اللحظة كان تحسن ستيف أمراً لا جدال فيه. فقد أصبح ينتبه كثيراً لحبه للجدال وصار يقمع هذا الحب عندما يسبب الإساءة إلى فريق عمله. واعتذر للجميع عن أخطائه السابقة ووعد بالتحسن في المستقبل. وكان يدعو الآخرين بنحو متكرر إلى التعبير عن آرائهم في الاجتماعات. ويفكر مرة ومرتين وثلاثاً قبل مناقشتهم ومجادلتهم. (لا بأس في المناقشة والجدال إذا كان الهدف هو بدء الحوار لا أن يصبح الجدال مطية للآراء السخيفة). قام ستيف بمتابعة الآخرين وتذكيرهم بأنه يبذل جهداً كي يتحسن في هذا المجال. وفي النهاية، طلب منهم الاقتراحات التي يمكنها أن تسهم في جعله يحقق مزيداً من التقدم.

لم يحدث ذلك في ليلة وضحاها. تحتاج هذه التحولات إلى وقت حتى يقتنع بها الناس الذين يقومون بتقويمك. وأعتقد أنك عندما تتغير بنسبة 100 في المئة فلن يلاحظ الآخرون سوى 10 في المئة. لذلك، وبعد 18 شهراً، صار ستيف يعد مديراً أفضل. لقد كان هو الشخص نفسه في كثير من النواحي، فما زال يحب الجدال مع نفسه ومع أي شخص آخر. فما الفارق إذاً؟ لقد أدرك أن رغبات وآراء فريق عمله قد لا تماثل بالضرورة رغباته وآراءه.

أصبحت بعد عملي مع ستيف أكثر انتباهاً لقضية المنازلات غير المتكافئة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أخبرتني صديقة لي عن مديرها وعن هوسه بالتوثيق. لقد نشأ محامياً؛ وكان شخصاً شديد الاهتمام بالوثائق والأعمال الورقية والملفات المنظمة. ولم يتخلَّ عن ولعه بالوثائق

بعدما بدأ العمل في مجال استشارات التسويق. وكان يحرص على الاحتفاظ بكل شيء. لا ضرر في هذا عدا أنه كان ينتظر من الآخرين القيام بالشيء ذاته. كان يدعو إلى اجتماعات يعرف الجميع أنه سيقوم عبرها بنبش بعض المذكرات والرسائل القديمة فيستخدمها أدلةً لمعاقبة شخص من الأشخاص على إهماله.

فسرت هذا السلوك بأنه نمط نموذجي للإدارة غير العقلانية وتجسيد تقليدي «لمغالطة القاعدة الذهبية» في العمل. لقد غفل رجل الأعمال العظيم هذا عن أنه يستطيع الوصول إلى الوثائق بوصفه مالكاً للشركة في حين يعجز موظفوه عن القيام بالأمر ذاته. ولم يدرك أنه يبدأ معركة محسومة النتيجة لصالحه سلفاً. كان يعشق الوثائق والتوثيق، وقد افترض مخطئاً أن لدى الجميع العشق نفسه.

إذا أدركت الأمر مرة، فستدركه كل مرة.

اسمحوا لي أن أقول: عاملوا الناس كما تحبون أن يعاملوكم، ولكن اعلموا أن هذا لا ينطبق على جميع جوانب الإدارة. فإذا قمت بالتعامل مع موظفيك بالطريقة التي تحب أن يعاملوك بها فإنك تغفل عن أمر واحد: أنت لا تدير نفسك.

كف عن «وضع إشارة في الحقل»

التقيت أخيراً بمدير شركة، واستمعت إليه يعبر عن حيرته من أن موظفيه لا يدركون مهمة الشركة وتوجهها العام.

قال: «لست قادراً على تفسير ذلك، لقد شرحته لهم ضمن الاجتماعات ولخصته لهم في مذكرة. انظر... هذه هي المذكرة. إنها واضحة. ماذا يريدون أكثر من هذا؟».

اعتقدت للوهلة الأولى أنه يمزح؛ لأنه كان يتحلى بروح الفكاهة. إن جعل الموظفين يفهمون رسالة الشركة ورؤيتها لا يتم عبر إصدار أمر أو نشر مذكرة. وهو لا يحدث بين ليلة وضحاها. لا شك في أن هذا المدير الذكي هذا يدرك ذلك. ومن تعبير المعاناة المرسوم على وجهه أستطيع القول: إنه كان جاداً في حيرته (على الأقل في هذه الناحية من الإدارة).

قلت: «لنراجع الوضع، كيف جرى تعميم هذه المذكرة؟».

فقال: «بواسطة البريد الإلكتروني، لقد أرسلته إلى جميع الموظفين في الشركة».

«لا بأس، ولكني أظن أن طريقة التعميم هذه هي كل ما تعرفه عن الموضوع. ولكن ما هو عدد الموظفين الذين قرؤوا المذكرة؟».

قال: «لا أعلم».

«كم من هؤلاء تعتقد أنه فهمها؟».

قال: «ليست لدي أدنى فكرة».

«كم واحداً من الذين فهموها آمن بها؟».

هز رأسه.

«كم واحداً من هذه المجموعة الضئيلة من المؤمنين بها يتذكرها؟».

هز رأسه معتذراً من جديد.

قلت: «ثمة أشياء كثيرة مجهولة بشأن أمر تعده فائق الأهمية لوجود شركتك، ولكن ذلك ليس الجزء الأسوأ. عندما تحذف جميع الناس الذين لم يستلموا المذكرة أو لم يقرؤوها أو لم يفهموها أو لم يؤمنوا بها أو لم يتذكروها، فقد لا يبقى أحد. في رأيك كم عدد من سيتبنون محتويات المذكرة؟ وكم واحداً منهم سيعيش مهمة الشركة ويتنفسها بفضل مذكرتك؟».

أعتقد أنني سمعت مدير الشركة يتمتم بندم: «لا أعلم». ولكن كان من الصعب تأكيد ذلك؛ لأن صوته أصبح خافتاً جداً.

ليس إحباط الزبائن من ضمن مهامي. لذلك فقد حاولت رفع معنوياته، وقمت بتغيير الموضوع وأوضحت له أن المشكلة فيه هو لا في المذكرة. قلت: «الخطأ الوحيد الذي ارتكبته هو أنك وضعت إشارة في الحقل!».

قال: «ماذا؟».

«لقد اعتقدت أن عملك انتهى عندما شرحت المهمة، وكتبت المذكرة كما لو أنها كانت أحد الموادّ على قائمة المهام التي يجب عليك القيام بها اليوم. لقد وضعت إشارة في الحقل المخصص تدل على أنك أنجزت المهمة. ثم انتقلت إلى الأمر الآتي».

كانت الدهشة التي تعلو محياه، لذلك واصلت عرض نظريتي التي تتحدث عما يمكن أن يُعد أشنع مصدر للخلل في بيئة العمل في الشركات: عدم إدراك المديرين الفارق الهائل بين الفهم والتطبيق. يدور الجزء الأكبر من مهمة تطوير القيادة حول معالجة افتراض كبير خاطئ هو أن الأشخاص إذا فهموا أمراً ما فإنهم يطبقونه. هذا غير صحيح: أكثرنا يفهم، ولكننا لا نطبق ما نفهمه. وكما قلت في الفصل الحادي عشر: جميعنا يدرك أن زيادة الوزن مضرة بالصحة، ولكن لا يقوم الجميع فعلياً بأي شيء للتخلص من وزنهم الزائد.

لا يختلف مدير الشركة هذا عن معظم المديرين الذين يعتقدون أن مؤسساتهم تعمل بكفاءة تنظيم إداري هرمي صارم. يقول المدير: «اقفزوا». فيسأله المرؤوسون: «إلى أي ارتفاع؟» في العالم المثالي، لا تطاع جميع الأوامر فقط بل تطاع فوراً وبحذافيرها تقريباً كما لو أنها مسلمة من المسلمات. ولا يُضطر المدير إلى المتابعة أبداً؛ لأنه قال ذلك وجرى تطبيقه. وبرغم كل شيء فقد وضع علامة تدل على أنه أنجز المهمة.

لا أعلم لماذا يصر المديرون على التفكير بهذه الطريقة. ربما أنانيتهم تجعلهم لا يصدقون أن تعليماتهم لم تنفذ بحذافيرها أو ربما يتقاعسون عن تأكيد تنفيذ الآخرين تعليماتهم، أو ربما هم غير منظمين بما يكفي لالتزام إجراءات المتابعة الصارمة. وقد يظنون أيضاً أن أعمال المتابعة لا تليق بمقامهم. ومهما كان السبب فإنهم يفترضون بطريقة خاطئة أن الآخرين إن فهموا فسوف يطبقون ما فهموه.

الأمر الإيجابي هنا لجميع المديرين، ومن ضمنهم زبوني، هو أن لهذا الاعتقاد الخاطئ علاجاً سهلاً يدعى المتابعة. عندما ترسل رسالة عليك في اليوم اللاحق أن تتأكد أنها وصلت إلى الآخرين. ثم عليك أن تسأل إن كانوا قد فهموها. ومن ثم، تسأل بعد بضعة

أيام إن فعلوا شيئاً بشأنها. صدقوني: إن لم يهتموا بسؤال المتابعة الأول فسيفي السؤال الثاني بالغرض. وسوف يحظى السؤال الأخير باهتمامهم أيضاً.

تجنب الأحكام المسبقة بحق موظفيك

أمضي معظم أوقات حياتي المهنية محاولاً تغيير سلوك الناس في مكان العمل. وأقول لهم: إن التغيير معادلة غير معقدة: إن تركت السلوك المزعج فلن يراك أحد مزعجاً. إنها سهلة جداً. أستغرب أنهم يدفعون لي المال مقابل تعليمهم هذه الحقيقة الواضحة.

أتمنى لو كان بوسعي قول الأمر نفسه عن تغيير طريقة تفكير الناس. ولكن هذا أصبح أخيراً جزءاً مهماً من ممارستي المهنية أيضاً. والسبب الكبير الكامن وراء ذلك هو حدوث تغيير جذري في نظرة الموظفين إلى دورهم في المؤسسة وعلاقتهم بها. لقد أثارت مجلة فاست كومباني (Fast Company) هذه القضية عام 1998 عندما نشرت موضوع غلاف ذائع الصيت بعنوان «بلد العمالة الحرة». انطلقت من أن زمن مقولة «رجل المؤسسة» التي كانت رائجة وقتذاك قد ولى، وأن أفضل العاملين ما عادوا مستعدين للتضحية بحياتهم في سبيل مصلحة الشركة. لقد أصبحوا يعتقدون أن شركاتهم «ستتخلى عنهم بلمح البصر» عندما لا يعودون يلبون احتياجاتها لذلك فإنهم في المقابل مستعدون «لتركها» عندما لا تلبي احتياجاتهم. تعني العمالة الحرة أن يعمل كل موظف كأنه شركة صغيرة في حد ذاته بعد أن كان مجرد جزء صغير من نظام ضخم.

استلزم انتشار «فيروس العمالة الحرة» هذا وقتاً طويلاً. ولكنه أصبح كالوباء في وقتنا هذا، وأصبح «مرضاً منتشراً» يقتضي تغييراً في أسلوب تفكير المديرين.

أول ما أقوم به مع المديرين الذين جرفهم هذا التيار، أو شوشهم، هو جعلهم يدركون أن لديهم أحكاماً مسبقة عن موظفيهم. وهذا عرض يحظى باهتمامهم دائماً. «من تقصد؟ أنا؟ لا أحكام مسبقة عندي أبداً. اغرب عن وجهي!» ولكن إذا كانت الأحكام المسبقة تعني الاقتناع بأفكار تفتقد للمرونة والتسامح بشأن مجموعة من الناس، وإذا كانت تعني ألا تكون هذه الأفكار متطابقة مع الحقيقة أو مع نظرة هذه المجموعة إلى نفسها، فهذا

صحيح. يصبح المديرون الغافلون عن التغييرات التي حدثت لدى هذه المجموعة الجديدة من الموظفين الأحرار بمنزلة رجال أعمال متشددين واهمين خطرين. (لا يختلفون عن مدير يرفض توظيف سيدة شابة متزوجة؛ لأنه يظن أنها ستترك عملها ذات يوم لتعتني بأطفالها الصغار، ولن تكون كثيرة الاهتمام بمستقبلها المهني. من السهل نسيان أن الجميع كانوا يفكرون بهذه الطريقة في أثناء مدة ليست بالبعيدة). تأخذ الأحكام المسبقة التي نطلقها على الموظفين أنماطاً كثيرة، ولكن الأنماط الأربعة الآتية هي أكثر الأنماط التي يمكن أن يقع فيها أي واحد منا.

1. أعرفُ ما يريدون

هذا هو الحكم المسبق الأكبر والأسهل فهماً. كانت جميع النماذج الاقتصادية تقريباً تفترض أن المال هو المحفز الرئيس لأي موظف. ويفترض المديرون أيضاً أنهم إن دفعوا لعامليهم المتميزين دولاراً إضافياً فإنهم يحصلون مقابله على دولار إضافي من الأداء والولاء.

عذراً! لم تعد الأمور تسير على هذا النحو. لا أحد ينكر أن المال مهم في حسابات الجميع عندما يتعلق الأمر بمستقبلهم المهني. ولكن عند المرحلة التي يحقق فيها المتميزون درجة من الراحة المالية، لو كانت متواضعة، تبدأ معايير أخرى بالسيطرة. يشرح الاقتصادي ليستر ثورو في كتابه بناء الثروة (Building Wealth) أن على الموظفين الأحرار الصراع مع مفارقة تقول بنقصان القيمة الاقتصادية لخبرتهم بدلاً من ازديادها مع تقدم مسيرتهم المهنية. لأن صلاحية المعرفة، المعرفة التقنية على وجه التحديد، تتضاءل بنحو متواصل. يتصدى الموظفون الأحرار لهذا التحدي عبر الانتقال إلى أعمال جديدة تحسن معرفتهم وتساعدهم على التغلب على القيمة المتضائلة لخبرتهم؛ وهذه بدورها تعود عليهم بمزيد من الرضا ومزيد من المال على الأرجح.

إن استغربت يوماً ما أن يتركك موظف موهوب ليعمل عملاً مختلفاً في شركة أخرى مقابل أجر أقل، فإن اللوم يقع على هذا الحكم المسبق.

قد يبعد هذا الحكم المسبق المتميزين عند تطبيقه بقسوة ولا مبالاة. أتذكر أن رائد أعمال مليونير روى لي باستغراب حكاية كاتب كان يعمل لديه بأجر جيد لم يكن قادراً أبداً على إنجاز عمله في الوقت المحدد. كان صديقي يحب ذلك الكاتب، ولكنه رغب في تحدي موقفه اللامبالي بشأن إنجاز المهام في الوقت المحدد. لذلك قام بإنشاء نظام «عصا وجزرة» غير معقد. وقرر أن يتقاضى الكاتب مكافأة قيمتها 500 دولار في الشهر الذي يحقق فيه المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد. ولكن عبثاً! لقد ظل الكاتب على إهماله. من الواضح أنه كان يجني مقداراً من المال تبدو معه مكافأة قيمتها 500 دولار غير ذات أهمية. لكن شيئاً لم يتغير حتى عندما وصلت قيمة المكافأة إلى 3000 دولار. ولم يتحقق التحسن إلا بعدما لجأ المدير إلى حسم 3000 دولار من أجر الكاتب. يطلق الاقتصاديون على ذلك اسم «كره الخسارة» وهي أن نفورنا من خسارة شيء يفوق متعتنا عند كسب ما يعادله من حيث القيمة. سأدعو هذا الحكم المسبق «الجهل بما يحفز الموظفين». صار ذلك الكاتب ينجز المهام الموكلة إليه في وقتها المحدد، واستمر على هذه الحال عدة أشهر؛ لكنه ترك الشركة بعد ستة أشهر.

ظاهرياً، وبرغم أن الكاتب لم يكن يبالي بالحصول على مكافأة لقاء أدائه الجيد، إلا أنه تأثر كثيراً بعد أن عوقب على أدائه السيئ. لم تسهم المكافأة في تحفيزه لكن العقوبة أشعرته بالإهانة. عرف رائد الأعمال كيف يمكنه تغيير سلوك موظفه، لكنه حمله على ترك العمل أيضاً. إن الموظفين الأحرار بالغو التعقيد. إن كنت تعتقد أنك تعرف ما يجعلهم يؤدون عملهم على أكمل وجه فعليك أولاً أن تتخلى عن أحكامك المسبقة.

يمتد وَهْم أني أعرف رغباتهم إلى ما يتجاوز موضوع المال. قاعدة عامة: يرغب الناس في أثناء عشرينياتهم في تعلم العمل، ويحبون التقدم فيه في أثناء الثلاثينيات، ويرغبون في القيادة عندما يبلغون الأربعينيات. ومهما تكن أعمارهم فإن فهم رغباتهم يشبه محاولة منع الزئبق من الحركة. عليك معرفة ما يرغبون فيه عند كل مرحلة، وذلك عبر سؤالهم تحديداً. لا يمكنك افتراض أن قياساً واحداً يناسب الجميع. قد لا يبالي شخص

من الأشخاص بهدف نبيل مثل «تحقيق التوازن بين العمل والحياة» عندما يكون عمره 24 عاماً، ولكنه يجده فائق الأهمية عندما يصبح عمره 34 عاماً.

لنأخذ مثلاً المسيرة المهنية للاعب البيسبول أليكس رودريغز. لقد فاز بلقب أفضل ضارب مع فريق سياتل مارينرز عندما كان يبلغ العشرين من العمر. وانتقل بعد أربعة أعوام إلى فريق تكساس رينجرز مقابل أجر ضخم يبلغ 25 مليون دولار سنوياً فنال لقب أفضل لاعب في الدوري الأمريكي. ثم انتقل بعد أربعة أعوام، في الثامنة والعشرين، إلى نادي نيويورك يانكيز. لقد كان معروفاً بأنه اللاعب الأفضل، ومع ذلك تخلى عنه فريقان! في الحقيقة لم تكن المؤسسة هي التي تخلت عنه بل كان هو من تخلى عنها: بهدف كسب مزيد من المال أول مرة؛ والمرة الثانية بهدف المشاركة في بطولة العالم مع نادي اليانكيز. ويمثل هذا تجسيداً حقيقياً «لبلد العمالة الحرة» (إلى حد بعيد؛ لأن لعبة البيسبول «أرست» مبدأ التعاقد الحر عام 1975 بعد معركة قانونية سمح بعدها للاعبين بالانتقال بحرية بين النوادي المختلفة). إنه مثال عن: (آ) موظف يسعى وراء الفرص المهمة له؛ (ب) موظف يستغل المؤسسة لتحقيق رغباته؛ (ج) تغير هذه الرغبات بمرور الزمن.

فيما يتعلق برائد الأعمال والكاتب المذكورين آنفاً فليس في جعبتي بشأنهما سوى إقناع رائد الأعمال بأن منهجية العصا والجزرة التقليدية لم تعد صالحة. لم يفلح، كما كان واضحاً، وضع الجزرة المتمثلة في مزيد من المال مقابل إنجاز المهام في الأوقات المحددة. ولكن ذلك أيضاً لا يعني أن ضرب الكاتب بعصا الحسم من الأجر سيروق له.

2. أعرفُ ما يعرفون

لقد ولى الزمن الذي كان فيه المديرون يتقنون القيام بجميع الأعمال في الشركة بطريقة أفضل من أي شخص آخر. والسبب الذي دفع بيتر دركر إلى القول: إن مدير المستقبل يتقن عرض الأسئلة بدلاً من إتقان الإجابة عنها هو إدراكه أن العاملين في المستقبل سيعرفون أكثر مما يعرفه أي مدير. عظيم! جاء هذا المستقبل الآن.

على المديرين الماهرين التخلي عن ثقتهم غير الموضوعية المبالغ فيها بأنهم يعرفون بمقدار ما يعرفه موظفوهم في مجالات محددة. إنه جهل يؤدي إلى تلاشي قدرات موظفيهم وحماستهم وإلى الإضرار بموقع المدير في نهاية المطاف.

3. أكره أنانيتهم

كم مرة جاء إليك موظف متذمراً قائلاً: إنه غير مسرور في عمله، وإنه لا ينال ما يستحقه، فتقول في سرك: «كف عن الشكوى أيها الأناني الأحمق! أدفع لك كثيراً من المال كي تعمل لا لكي أجعلك مسروراً. عد إلى عملك».

كم مرة أتى إليك موظف حاملاً معه عرض عمل في شركة أخرى منتظراً منك تقديم عرض أفضل؛ لأنه لا يرغب في ترك الشرك، فتكون ردة فعلك الأولية هي التشكيك في ولاء ذلك الموظف وقد تصل إلى حد جعله جاحداً وخائناً؟

أنا أؤكد أن ردود الأفعال البدائية هذه أمثلةٌ عن الأحكام المسبقة أيضاً. من السهل إدراك السبب الكامن وراء شعور المديرين على هذا النحو إذا علمنا أنهم خضعوا إلى تدريب منحاز طوال عقود من السنين. لقد استفادت الشركات الأمريكية الكبيرة، تاريخياً، من فرضية وحيدة الجانب. ففي حين كان يفترض قيام الشركة بزيادة العائد لمصلحتها ومصلحة حملة أسهمها إلى الحد الأقصى، لم يكن منتظراً من الأفراد إلا التضحية بمصالحهم الشخصية والتركيز على مصلحة الشركة. وكان العرض العلني لسؤال من قبيل: «ما مصلحتي في هذا؟» يعد أمراً شنيعاً.

أتمنى لو نتفق جميعاً في النظام العالمي الجديد الذي جرى فيه استبدالٌ برجل المؤسسة موظفين أحراراً كثيري التنقل، على ألا يقوم الموظفون الذين يهتمون بأنفسهم بمباغتة أي مدير أو إرباكه. بالتأكيد، لا يجوز الاستياء منهم بسبب ذلك أو وسمهم بالأنانية. بل يجب فعلياً أن نتبنى تلك الحالة؛ لأنها مشكلة سهلة الحل نسبياً إذا استطعت استباق ما سيقوم به الموظفون.

أخبرني وكيل أعمال فني عن مواجهة مثيرة للاهتمام بينه وبين جاك ويلش عندما كان رئيس مجلس إدارة جنرال إليكتريك (General Electric). كانت مؤسسة الوكيل قد

توصلت إلى تجديد طويل الأمد لأحد العقود، مع زيادة ضخمة وخيارات أسهم، مع شركة بث مباشر في وحدة إن بي سي (NBC) للإرسال التابعة لجنرال إلكتريك. ذكر ويلش اسم شركة البث في الاجتماع، فقال وكيل الأعمال الفني بمزيج من الفخر والخجل: «نعم، أخشى أننا انتزعنا منكم أموالكم».

توهجت عينا ويلش غضباً للحظة وجيزة. وظن الوكيل أنه وجه، من غير داعٍ، إهانة إلى رئيس مجلس الإدارة الأسطوري. ولكن ويلش قال بلهجة جدية رصينة: «ربما لم تدرك ما أرمي إليه. لم تنجحوا في خداعنا. لقد رغبنا في تقديم المال له. سنقوم بأي شيء يسعده».

ليكن هذا مثلاً يحتذى في التعامل مع الموظفين المتطلبين المتهمين «بالأنانية». إن قيامك بتجاهلهم والاستياء منهم يماثل إساءة فهمهم وخسارتهم في نهاية المطاف. ويماثل ذلك ارتكابك «جريمة كراهية»، ولكن على صعيد الأعمال.

4. يمكنني توظيف غيرك متى شئت

ربما الاستحواذ على الأراضي والمواد والمنشآت والمعدات كان مفتاح الثروة في الماضي. كان العامل في تلك البيئة يحتاج إلى الشركة أكثر مما كانت الشركة تحتاج إليه. أصبح مفتاح الثروة في الوقت الحالي هو المعرفة. إذاً، أصبحت الشركة تحتاج إلى العامل صاحب المعرفة أكثر مما يحتاج هو إليها. ما زاد الطين بلة هو أن العاملين يعرفون هذا! أصبحوا يعدون أنفسهم «أصولاً قابلة للتداول» لا سلعاً يمكن الاستغناء عنها. ولم يعودوا أسرى نزوات الشركات. الفارق طفيف، ولكنه حقيقي: بوصفهم أصولاً قابلة للتداول فهم يسعون دائماً إلى الحصول على عمل أفضل في مكان آخر؛ أما لو كانوا مجرد سلع فبوسع أي شخص آخر أن يحل محلهم (الأمر الذي نعرف أنه لم يعد صحيحاً).

استدرك المديرون في الشركات الذكية ذلك الأمر، وبدؤوا يدركون أن علاقتهم مع المواهب الكبرى تشبه تحالفاً إستراتيجياً بدلاً عن عقد عمل تقليدي. لقد أصبحوا يعرفون أن الموظفين الأحرار قادرون على تركهم في أي وقت. وعندما قمت باستفتاء آراء أفضل

120 مديراً في إحدى أكبر شركات التقانة المتقدمة الرائدة عالمياً عبر عرض السؤال الآتي عليهم: «هل يستطيع القائد صاحب الإمكانيات الأكبر الذي يعمل لمصلحتك أن يترك الشركة فيحصل على عمل آخر بأجر أعلى في أثناء أسبوع واحد؟» لقد رد جميع هؤلاء المديرين بالإيجاب!

أنا واثق بأن هذا الحكم الإداري المسبق هو ما كان كامناً وراء السماح لشاكيل أونيل بترك نادي أورلاندو ماجيك عام 1995 ليذهب إلى لوس أنجلوس ليكرز. (يشبه هذا أن تتخلى مايكروسوفت عن بيل غيتس، وتتركه يذهب إلى مكان آخر أو أن تسمح سوني ميوزك لبروس سبرنغستين بتركها. ثمة مواهب لا يمكن استبدالها). لا شك في أن الاحتفاظ بشاكيل أونيل باهظ الثمن، ولكن لا بد أن إدارة أورلاندو ظنت أن بإمكانها استبداله وإنفاق المال على شراء لاعب آخر مثله تماماً. وهذا حكم مسبق باهظ التكاليف. والحقيقة أن أورلاند تحول إلى فريق من الصف الثاني بعدما تركه أونيل وفاز ليكرز ببطولة العالم ثلاث مرات بعد أن انضم إليه.

أستشهد بأمثلة رياضية في هذا السياق؛ لأن معلوماتها عامة ومتوافرة بسهولة، وليس لأن سلوك العامل الحر يتجسد فيها بأوضح أنماطه. صدقوني عندما أقول لكم: إن موقف «ما مصلحتي في هذا» المتطرف يجري اتخاذه آلاف المرات يومياً في شركات الولايات المتحدة الأمريكية. نجد أناساً غير مسرورين، وآخرين يضعون سيرهم الذاتية في «كينكو»، وغيرهم يختبرون سوق العمل، وأناساً يتركون وظائفهم الجيدة إلى وظائف أفضل. كل هذا لأن مديريهم غفلوا عن الأسباب الحقيقية التي تدفعهم إلى القدوم إلى العمل يومياً. إذا لم تكن تلك الغفلة حكماً سابقاً فلا أعرف ماذا أدعوها غير ذلك؛ ولكنها تحدث. والفارق الوحيد هو أننا لا نقرأ كل حالة بمفردها في الصحف.

إذا لم يفلح أي من هذه الأمثلة في توضيح الفكرة فدعوني أقول لكم أين يمكن لهذا أن يكون مؤلماً حقاً. إذا واصلت الاحتفاظ بهذه الأحكام المسبقة، وتجاهلت الحقائق المتغيرة في مكان العمل فقد يكلفك ذلك خسارة أعمالك، حتى لو كنت في المرتبة العليا، وحتى لو كنت تمنح موظفيك أجوراً ضخمة.

لست أقول: إن المديرين قد جردوا تماماً من سلطتهم. فلا يزال التسلسل الهرمي الإداري من الأعلى إلى الأسفل في أكثر الأمكنة كما هو على حاله لم يمس. ولا يزال الموظفون يطيعون أوامر رؤسائهم. ولكن تغيراً طفيفاً في توزيع السلطة قد حدث في مكان العمل، وأصبح بعض منها حالياً في حوزة العاملين الأحرار بقدر أكبر مما يستطيع المديرون توقعه. وذلك أحد أسباب حصولي على عمل. عندما أعمل مع مدير من المديرين وجهاً لوجه، فغالباً ما يعود ذلك إلى أنه قام بشيء ما يغضب مرؤوسيه المباشرين. يغضب بعضهم إلى درجة تدفعه إلى ترك الشركة. وفي الواقع يقوم الموظفون الذين يتركون العمل بـ «التصويت بأقدامهم». وقد يمثل إجماع عدد كافٍ من العاملين الأحرار على رأي واحد في مرحلة من المراحل مشكلة خطرة لسجل المدير. أقوم بالتدخل عند تلك المرحلة؛ لأكتشف ما يزعج الموظفين، فأخبر المدير به، وأساعده على تغيير أسلوبه.

كان كيسي ستينغال يحب الإشارة إلى أن أي فريق بيسبول يتكون من ثلاث مجموعات من اللاعبين. ثلث اللاعبين يحبون المدرب، وثلثهم يكرهونه، والثلث الأخير مازالوا مترددين. يقول ستينغال: «سر الإدارة في أي نادٍ رياضي هو أن تمنع اتفاق الرأي بين الثلث الذي يكرهك والثلث الذي ما زال متردداً».

تلك هي الجوهرة الحقيقية في عالم العمالة الحرة. لا يستطيع موظف واحد إسقاط مدير جيد، ولكن مجموعة من العاملين تستطيع الاتحاد معاً لإزاحة أكثر المديرين إنتاجية.

تذكر هذا وأنت تشق طريقك، سواء بلطف أو بعنف، في المشهد الإداري لبلد العمالة الحرة دائم التغير.

تفقّد درجة حرارة أحكامك المسبقة من وقت لآخر. هل تقابل موظفيك بأحكام مسبقة أكل الدهر عليها وشرب؟ أم أنك تتكيف مع معايير عقلية العمالة الحرة الجديدة؟ قد يجعلك تقبلك تلك الأرضية الجديدة في سياق هذا الكتاب مديراً أكثر نجاحاً، بل لعله ينقذ عملك.

إن موظفيك يتغيرون كل يوم، وهذا ما يحدث أمام ناظريك. وإذا لم تساير هذا التغير فأنت أشبه بقائد مغمض العينين. ذلك هو الحكم المسبق الذي لا يغتفر.

لا تحاول تدريب من لا يجب تدريبهم

مثلما لا تحتاج بعض مشكلاتك إلى إصلاح؛ لأنها لا تمثل مشكلة إلا لمجموعة صغيرة من الناس، فإن عليك بصفتك مديراً أن تكف عن محاولة تغيير الناس الذين لا يرغبون في التغيير.

قد يبدو هذا قاسياً، ولكن بعض الناس لا يمكن إصلاحهم، ويكون مثل من يحاول إصلاحهم مثل من يضرب رأسه في الجدار.

صدقوني، فأنا أعرف هذا. لقد احتجت إلى سنوات طويلة كي أدرك أن بعض المشكلات عميقة وشاملة وغريبة إلى درجة أنها أصبحت مستعصية. وعبر طريقة التجربة والخطأ لم يعد يساورني الشك في أساليبي واستنتجت أن ثمة أخطاء يعجز أي مدير عن إصلاحها، خاصة مع المرؤوسين.

لا تحاول تغيير الناس الذين لا يعتقدون أن لديهم مشكلة. هل حاولت تغيير سلوك شخص ناجح في العمل لم يكن مهتماً بالتغيير؟ ماذا كان نصيبك من النجاح في عملية التحول هذه؟ نحصل دائماً على الجواب نفسه: لم يحالفني الحظ. لنقترب أكثر من المنزل. هل حالفك الحظ في تغيير زوج أو شريك أو شخص مهم لك، ولم يكن راغباً في التغيير؟ الإجابة هي النفي مرة أخرى. لقد درست أمي في الجامعة مدة عامين وأصبحت مدرسة رائعة ومحبوبة للصف الأول. كانت منغمسة في عملها لدرجة أنها لم تكن تفصل بين سلوكها في الصف وسلوكها في العالم الحقيقي. كانت تتحدث مع الجميع بالنبرة البطيئة الصبورة والمفردات غير المعقدة ذاتها التي كانت تستخدمها يومياً مع طلابها الذين لم تكن أعمارهم تتجاوز السادسة. لقد عاشت أمي في عالم يهيمن عليه الصف الأول هيمنة كاملة. لقد بقيت بنظرها في الصف الأول طوال عمري. وبقي أشقاؤها دائماً في الصف الأول. وكان جميع أقاربنا في الصف الأول. وبقي والدي أيضاً في الصف الأول.

كانت أمي على الدوام تقوم بتصحيح الأخطاء النحوية للجميع. وفي أحد الأيام كانت تصحح لوالدي (ربما للمرة رقم عشرة آلاف) فنظر إليها وتنهد قائلاً: «حبيبتي، تساهلي معي؛ فقد بلغت السبعين».

لا تهدر وقتك إذا لم يكن موظفوك يبالون بالتغيير.

لا تحاول تغيير الناس الذين يواصلون التطبيق الخاطئ لإستراتيجية المؤسسة. إذا كانوا يتجهون في الاتجاه الخاطئ فكل ما ستقوم به هو مساعدتهم على الوصول إلى هناك بسرعة أكبر.

لا تحاول تغيير الناس الذين لا يجب أن يكونوا في عملهم. يشعر بعضهم بأنهم في الموقع غير المناسب في الشركة غير المناسبة أو يظنون أنهم يجب أن يقوموا بعمل آخر أو يعتقدون أن مهاراتهم لا يجري استثمارها بطريقة صحيحة أو أن شيئاً من الأشياء ينقصهم. وإذا كنت تتحلى بحس جيد فبوسعك تكوين فكرة جيدة عن ماهية هؤلاء الناس. وحتى إذا قمت باختيار جزء صغير من هذا الشعور عبر عرض السؤال الآتي: «ماذا لو أغلقنا اليوم؟ هل ستشعر بالدهشة أو الحزن أو الراحة؟» فإنهم سيختارون «الراحة» في أكثر الحالات. عُدَّ ذلك مؤشراً يدفعك إلى طردهم من العمل. لا يمكنك تغيير سلوك الناس الناقمين بأسلوب يجعلهم مسرورين. يمكنك فقط إصلاح السلوك الذي يزعج الناس المحيطين بهم.

أخيراً، لا تحاول مساعدة الناس الذين يعتقدون أن جميع الباقين يمثلون مشكلة. لقد عملت ذات مرة مع رائد أعمال كان قلقاً على معنويات الموظفين إثر رحيل موظف كبير. لقد كان يدير شركة متميزة في مجال عمل ممتع، وكان الناس يحبون العمل فيها. ولكن التعقيبات والملاحظات أظهرت أنه يقوم بالمحاباة من حيث الأجور التي يدفعها إلى الموظفين. وكان بعضهم يحصل على أجور مرتفعة، بينما يحصل الآخرون على ما يستطيعون انتزاعه. كانت الطريقة الوحيدة للحصول على زيادة في الأجر هي وضع مسدس في رأسه، أي تهديده جدياً بترك العمل.

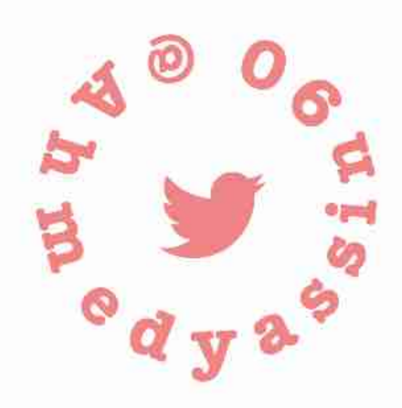
عندما أخبرت رائد الأعمال بذلك فاجأني بالموافقة على التهمة، ثم دافع عن نفسه. كان يعد، مثل أي عصامي، أن كل قرش يدفعه للموظف هو قرش خرج من جيبه. لقد كان

يدفع للناس بمقدار ما كان يعتقد أنهم يستحقون في السوق. وإذا كان بإمكانهم الحصول على أجر أكبر في مكان آخر فعليهم إثبات ذلك.

لست خبيراً إستراتيجياً في الأجور والتعويضات، ولست مستعداً لحل هذه المشكلة. لكن، كانت في جعبته مفاجأة أخرى لي. لقد تبين أنه لم يتصل بي لمساعدته على التغيير، بل كان يريد مني إصلاح الموظفين.

أنا أفضل الهرب في لحظات كهذه، مهرولاً لا ماشياً. فمن الصعب مساعدة الناس الذين يعتقدون أن لا مشكلة لديهم. ومن المستحيل إصلاح الناس الذين يعتقدون أن المشكلة موجودة في الآخرين.

عليك أن تقوم بالأمر ذاته أيضاً. لن يتخلى أبداً أناس مثل هؤلاء عن اعتقادهم شبه الديني أن الآخرين يتحملون مسؤولية أي خلل يحدث. إنهم يؤمنون بهذه الأفكار كما يؤمنون بدينهم. وتشبه محاولة تغييرهم محاولة تحويل ديمقراطي متعصب إلى جمهوري أو الضد. لن يحدث هذا. لذلك وفر وقتك وغض الطرف عن الإجراءات البطولية. فهذا «جدال» لن تكسبه أبداً.


@Ahmedyassin90

الفصل الأخير

أنت هنا الآن

استنشق نفساً عميقاً..... استنشق نفساً أعمق.

تخيل أنك على فراش الموت بعد أن أصبحت في الخامسة والتسعين من العمر. وتقدم لك هدية أخيرة قبل أن تلفظ أنفاسك الأخيرة: القدرة على السفر في الزمن الماضي، والتحدث مع شخص يقوم بقراءة هذه الصفحة، ومساعدته على أن يكون مهنياً أفضل، وأن يعيش حياة أفضل.

عندما تبلغ الخامسة والتسعين تستطيع التمييز بين ما هو مهم، وما هو غير مهم. فما هي النصيحة التي سيقدمها لك هذا الرجل الحكيم «أي أنت عندما تصبح هرماً»، أي إلى الشخص الذي يقوم بقراءة هذه الصفحة؟

خذ وقتاً كافياً، وأجب عن هذا السؤال على مستويين: نصيحة شخصية ونصيحة مهنية. اكتب بضع كلمات تعبر عما ستقوله عندما تبلغ تلك السن إلى نفسك وأنت بعمر الشباب.

بعد أن تكتب هذه الكلمات يصبح الباقي سهلاً: نفذ ما قمت بكتابته، لا أكثر. اجعل منه قرارك الخاص لما تبقى من عامك هذا والعام الذي يليه. لقد قمت بتعريف «هناك» الخاصة بك.

لا أستطيع تعريف «هناك» الخاصة بك، ولا أستطيع إملاءها عليك. وبالتأكيد لن أصدر حكماً، فأقول: إنه هدف نبيل أو أمر يستحق العناء. سيكون ذلك صَلَفاً مني ودساً لأنفي في أمور لا تعنيني.

ولكن يمكنني وضع توقع تقريبي عن بعض مزايا «هناك» لأن الفرصة سنحت لأحد أصدقائي حتى يقابل أناساً كانوا على فراش الموت، وطلب منهم النصيحة التي كانوا سيقدمونها لأنفسهم. وكانت الإجابات تنضح بالحكمة.

كان أحد الموضوعات المتكررة «التفكر في الحياة للحصول على السعادة، وأعني الآن» ليس الشهر القادم أو العام القادم. ويكمن المرض الغربي العظيم في عبارة، «سأشعر بالسعادة عندما».... وفي «سأشعر بالسعادة عندما أحصل على تلك الترقية» أو «سأشعر بالسعادة عندما أقوم بشراء ذلك المنزل» أو «سأشعر بالسعادة عندما أحصل على ذلك المبلغ من المال». ستدرك عندما تتقدم في العمر، وتصبح حكيماً أن الترقية القادمة أو الإنجاز الجديد أو الانتقال إلى منزل أكبر أو إلى زاوية أفضل في المكتب لن يغير عالمك كثيراً. يقول كثير من الناس الأكبر سناً: إنهم كانوا منشغلين كثيراً في البحث عن الأشياء التي لم يحصلوا عليها إلى حد أنهم أصبحوا لا يشعرون بأهمية الأشياء التي بحوزتهم. وغالباً ما يتمنون لو أنهم قضوا وقتاً أكبر في الاستمتاع بها.

وكان الموضوع الآخر المتكرر هو «الأصدقاء والأسرة». فكر في هذا مثلاً: قد تعمل لمصلحة شركة رائعة؛ وقد تعتقد أن إسهامك فيها مهم جداً. وعندما تكون في عمر الخامسة والتسعين، وتنظر إلى الناس المحيطين بك وأنت على فراش الموت سيكون عدد قليل جداً من زملائك موجودين يلوحون بأيديهم لوداعك. ولن يهتم بك على الأرجح سوى أسرتك وأصدقائك. أعطهم التقدير الذي يستحقون وشاركهم بجزء كبير من حياتك.

وثمة موضوع آخر متكرر هو التفكير في «اتبع أحلامك». يكون الأشخاص الأكبر سناً الذين حاولوا تحقيق أحلامهم أكثر سعادة في حياتهم. حاول اكتشاف هدفك الحقيقي في الحياة وحاول تحقيقه! لا ينطبق هذا فقط على الأحلام الكبرى بل يصح على الأحلام الصغيرة أيضاً. اشترِ السيارة الرياضية التي تحلم باقتنائها واذهب إلى الأماكن النائية التي حلمت بها وتعلم كيف تعزف على البيانو أو كيف تتحدث اللغة الإيطالية. وإذا ظن بعضهم أن رأيك في عيش الحياة بطريقة حسنة رؤية سطحية أو غريبة بعض الشيء، فلا تبالِ بهم. هذه ليست حياتهم بل هي حياتك أنت. القليل منا يحقق أحلامه كلها. وسوف

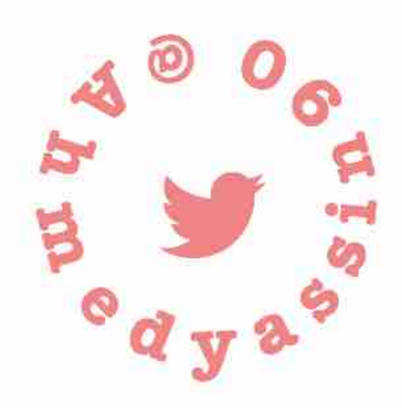
تكون بعض الأحلام على الدوام ملاذاً لنا. لذلك، ليس السؤال المهم هو: «هل حققت أحلامي؟» بل «هل حاولت تحقيقها؟».

لقد أجريت مشروعاً بحثياً لصالح أكسينتشر (Accenture) شمل أكثر من 200 قائد من أصحاب الإمكانيات الكبيرة من 120 شركة من مختلف أرجاء العالم. كان بإمكان كل شركة ترشيح قائدين مستقبليين فقط، أي أبرز نجمين فيها. هؤلاء هم من يستطيع القفز في أثناء لحظة إلى مواقع ذات أجور أعلى في مكان آخر. طرحنا على كل من هؤلاء النجوم الشبان سؤالاً سهلاً: «إذا بقيت في هذه الشركة، فما هو سبب بقائك فيها؟» وكانت الإجابات الثلاث الأكثر تكراراً:

1. «أحقق ذاتي وأشعر بالسعادة حالياً. العمل ممتع، وأنا أحب ما أقوم به».
2. «أحب الناس، فهم أصدقائي. يجعلك هذا تشعر بأنك تعمل ضمن فريق وأنك ضمن أسرتك. يمكنني كسب مزيد من المال في مكان آخر، ولكني لا أرغب في ترك الناس الموجودين هنا».
3. «أستطيع تحقيق أحلامي فهذه المؤسسة تمنحني فرصة القيام بما أرغب حقاً في القيام به في حياتي».

لم تتحدث الإجابات عن المال أبداً. كانت تتحدث عن السعادة والعلاقات وتجسيد الأحلام، وعن المغزى. عندما سأل صديقي أشخاصاً على فراش موتهم عما هو مهم لهم أعطوه الإجابات عينها التي قدمها القادة أصحاب الإمكانيات الكبيرة الذين أجريت المقابلات معهم.

حاول الاستفادة من هذه الحكمة الآن. لا تنظر إلى الأمام بل انظر إلى الخلف. انظر إلى الخلف من موقعك عندما تصبح مسناً إلى الحياة التي تتمنى أن تعيشها. واعلم أنك تحتاج إلى السعادة حالياً وإلى الاستمتاع بأصدقائك وأسرتك وإلى تجسيد أحلامك.


@Ahmedyassin90

أنت هنا الآن

يمكنك الوصول إلى هناك! فلتبدأ الرحلة

ملحق

جرى تطوير لائحة المواد الخاصة بالقيادة بوصفها جزءاً من مشروع بحثي رعته أكسنتشر (Accenture) وشمل 200 قائد من أصحاب المؤهلات العالية، جرى اختيارهم خصيصاً من 120 شركة حول العالم. وقد طُلب من المستطلعة آراؤهم تصنيف القادة على مقياس من خمس درجات يتراوح من «جيد جداً» إلى «سيئ جداً».

لائحة المواد الخاصة بالقيادة العالمية

قدر كفاءتك (أو كفاءة هذا الشخص) في المجالات الآتية. إلى أي حد أنت راضٍ عن أسلوبه أو أسلوبها (أو عن أسلوبك أنت)...

التفكير عالمياً

1. يعترف بتأثير العولمة في أعمالنا.
2. يبدي التكيف المطلوب للنجاح في البيئة العالمية.
3. يتوق إلى اكتساب خبرات متنوعة ضرورية للقيام بالأعمال على نطاق عالمي.
4. يتخذ قراراته آخذاً المعايير العالمية في الحسبان.
5. يساعد الآخرين على فهم تأثير العولمة.

تقدير التنوع

6. يؤمن بأهمية التنوع بين الناس (ومن ضمن هذا التنوع: الثقافة والعرق والجنس والعمر).
7. فاعل في تحفيز الأشخاص المنتمين إلى ثقافات أو خلفيات مختلفة.
8. يقدر أهمية الآراء ووجهات النظر المتنوعة.

9. يساعد الآخرين على تقدير أهمية التنوع.

10. يوسع معرفته عن الثقافات الأخرى بفاعلية (عبر التفاعل ودراسة اللغة والسفر... إلخ).

تطوير المهارة التقنية

11. يتوق إلى اكتساب المعرفة التقنية اللازمة للنجاح في عالم الغد.

12. يوظف أصحاب الخبرات التقنية المطلوبة بنجاح.

13. يدير بكفاءة أمور التقانة من أجل زيادة الإنتاجية.

بناء الشراكات

14. يعامل الزملاء بوصفهم شركاء وليس منافسين.

15. يوحد مؤسسته ويجعلها تعمل بوصفها فريقاً ذا كفاءة.

16. يبني شراكات فاعلة ضمن الشركة.

17. لا يشجع على إطلاق التعليقات الهدامة بحق الآخرين أو المجموعات الأخرى.

18. يبني تحالفات فاعلة مع المؤسسات الأخرى.

19. يُحدث شبكة من العلاقات التي تساعد على إنجاز المهام.

المشاركة في القيادة

20. يقاسم شركاء العمل القيادة عن طيب خاطر.

21. يرجع إلى الآخرين من أصحاب الخبرات الأكبر.

22. يتوق إلى التوصل إلى نتيجة مع الآخرين (لا من أجل الآخرين).

23. يُحدث بيئة يركز فيها الناس على المصلحة الأكبر (يتجنب المصالح الفردية و«مناطق النفوذ»).

إنشاء رؤية مشتركة

24. يُحدث رؤية واضحة للمؤسسة، ويتبادل المعلومات مع الآخرين بشأنها.

25. يشرك الآخرين بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.

26. يحض الآخرين على التزام تحقيق الرؤية.

27. يضع إستراتيجية فاعلة لتحقيق الرؤية.

28. يقوم بتحديد الأولويات بوضوح.

تطوير العاملين

29. يعامل الآخرين باحترام دائماً.

30. يسأل الآخرين عما يحتاجونه؛ حتى يؤدوا عملهم بطريقة أفضل؟

31. يضمن أن يتلقى الآخرون التدريب اللازم من أجل النجاح.

32. يقدم تدريباً فاعلاً.

33. يقدم تعقيبات وملاحظات بنّاءة في أوقات منتظمة.

34. يولي إنجازات الآخرين التقدير الذي تستحق.

تشجيع الآخرين

35. يعزز ثقة الآخرين بأنفسهم.

36. يقبل المخاطرة عبر السماح للآخرين باتخاذ القرارات.

37. يعطي الناس الحرية التي تلزمهم للقيام بعملهم بطريقة أفضل.

38. يثق بالآخرين كفايةً لأن يدعهم يعملون بمفردهم (يتجنب التدخل في التفاصيل الدقيقة).

الوصول إلى البراعة الشخصية

39. يفهم بعمق نقاط قوته وضعفه.

40. يهتم بالتطوير الشخصي المتواصل.

41. يشرك من يملكون نقاط قوة لا يملكها هو.

42. يبدي ردود فعل عاطفية فاعلة في مختلف المواقف.

43. يبرهن على ثقته بنفسه بوصفه قائداً.

تشجيع الحوار البنّاء

44. يسأل الآخرين عما يجب أن يقوم به كي يتحسن؟

45. يستمع إلى الآخرين باهتمام وجدية.

46. يتقبل التعقيبات والملاحظات البنّاءة بطريقة إيجابية (يتجنب اتخاذ موقف الدفاع).

47. يتوق إلى فهم الإطار المرجعي للآخرين.

48. يشجع الآخرين على تحدي الوضع السائد.

التمتّع بالنزاهة

49. يتحلى بسلوك أخلاقي نزيه في جميع تعاملاته.

50. يحرص على ممارسة أفضل معايير السلوك الأخلاقي في المؤسسة بأكملها.

51. يتجنب السلوك البراغماتي والانتهازي.

52. «يدافع» بشجاعة عما يؤمن به.

53. يُعد مثلاً يُحتذى لالتزام قيم المؤسسة (يقود عبر النموذج).

قيادة التغيير

54. يرى في التغيير فرصة لا مشكلة.

55. يتحدى النظام عندما يكون التغيير مطلوباً.

56. يتميز في المواقف الغامضة (يتحلى بمرونة عند الحاجة).

57. يشجع الإبداع والابتكار لدى الآخرين.

58. فاعل في ترجمة الأفكار المبتكرة إلى نتائج عملية.

التنبؤ بالفرص

59. يهتم بالاطلاع على التوجهات المستقبلية.

60. يتوقع الفرص المستقبلية بفاعلية.

61. يحث الآخرين على التركيز على الفرص المستقبلية (لا على الأهداف الحالية فقط).

62. يضع أفكاراً لتلبية حاجات البيئة الجديدة.

الحرص على رضا الزبائن

63. يحث الآخرين على تحقيق مستويات عالية من إرضاء الزبائن.

64. ينظر إلى عمليات المؤسسة من منظور الزبائن (لديه منظور «من المنتج إلى المستهلك»).

65. يسعى بانتظام إلى التماس آراء الزبائن وملاحظاتهم.

66. ينفّذ دائما ما يقطعه للزبائن من وعود.

67. يفهم الخيارات المنافسة المتوافرة لدى زبائنه.

المحافظة على مزية تنافسية

68. يعبر عن أهمية موقف «القدرة على الإنجاز» الإيجابي حيال إنجاز العمل.

69. يحمّل الآخرين مسؤولية النتائج التي يحرزونها.

70. يكافح بنجاح كلاً من الهدر والتكاليف غير الضرورية.

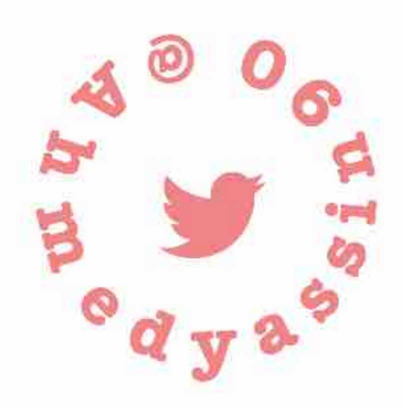
71. يقدم منتجات/ خدمات تساعد الشركة على اكتساب مزية تنافسية.

72. يحرز نتائج تؤدي إلى فوائد طويلة الأجل لحملة الأسهم.

تعليقات مكتوبة

ما نقاط قوتك؟ أو إن كنت تقوِّم شخصاً آخر فما هو الأمر الذي يقوم به وتقدره تحديداً؟ (الرجاء ذكر أمرين محددين أو ثلاثة).

ما الذي يمكنك عمله تحديداً حتى تصبح أكثر كفاءة؟ أو إن كنت تقوم بتقويم شخص آخر، فما الاقتراحات التي تقدمها له حتى يصبح أكثر كفاءة؟ (الرجاء ذكر أمرين محددين أو ثلاثة).


@Ahmedyassin90


كيف يحقق الناجحون
مزيداً من النجاح
ما أوصلك هنا
لن يوصلك هناك
تصوير
أحمد ياسين
مارشال غولدسميث
بالاشتراك مع مارك ريتر
نقله إلى العربية
نزار صقر
مراجعة
الحارث محمد النبهان
العبيكان
Obeikan